

# RELATÓRIO ANUAL 2012

Sadia



PERDIGÃO



Batavo

Elegê

Qualy  
Sadia



PERDIK



paty



brf

# MISSÃO

Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial.

# VISÃO

Sermos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável.

# VALORES

Nossos valores representam a base do desenvolvimento de nossos negócios.

- **Integridade** como base de qualquer relação
- **Foco no consumidor** é ingrediente fundamental do nosso sucesso
- **Respeito pelas pessoas** nos faz ainda mais fortes
- **Desenvolvimento de pessoas** é fundamental para sustentar o crescimento
- **Alta performance** é nossa busca permanente
- **Qualidade** em produtos e **excelência** em processos
- **Espírito de inovação** constante
- **Desenvolvimento sustentável**
- **Visão Global, agilidade local**
- **Compromisso com a diversidade e aceitação** das diferenças

[GRI 4.8]

O logo BRF foi criado para representar a nossa essência. O símbolo adotado representa o globo, com toda a sua diversidade cultural, social, territorial, racial.

Cada pequena parte está reunida em um elemento maior, que mostra que apesar das diferenças nos completamos, dialogamos e criamos vínculos.

Enfim, estamos próximos. O logo BRF expressa o nosso posicionamento e o nosso objetivo de aproximar famílias e amigos, de aproximar vidas.



A marca que aproxima  
vidas também aproxima o  
mundo.

01 A BRF



06 CAPITAL NATURAL

CAPITAL NATURAL

05 CAPITAL SOCIAL

CAPITAL SOCIAL

04 CAPITAL HUMANO

CAPITAL HUMANO





**02** CAPITAL  
FINANCEIRO E  
CONSTRUÍDO

**03** CAPITAL  
INTELECTUAL

## ÍNDICE

MISSÃO, VISÃO E VALORES	2
PRINCIPAIS INDICADORES	6
Marca	8
A BRF	10
MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO	16
GESTÃO ESTRATÉGICA	17
GOVERNANÇA CORPORATIVA	18
Comportamento ético	21
Gestão de riscos	21
CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO	22
Desempenho operacional	27
Desempenho econômico-financeiro	30
Ações como investimento	37
CAPITAL INTELECTUAL	38
CAPITAL HUMANO	42
CAPITAL SOCIAL	46
Cadeia de valor	48
Responsabilidade pelo produto	50
Bem-estar animal	51
Sociedade	52
CAPITAL NATURAL	54
SOBRE O RELATÓRIO	60
PRÁTICAS ALINHADAS AO PACTO GLOBAL	61
ÍNDICE REMISSIVO GRI	62
INFORMAÇÕES CORPORATIVAS	65

## PRINCIPAIS INDICADORES | GRI 2.8|

Valores em R\$ milhões	2007	2008	2009 <sup>1</sup>	2010	2011	2012
<b>Receita líquida</b>	<b>6.633</b>	<b>11.393</b>	<b>20.937</b>	<b>22.681</b>	<b>25.706</b>	<b>28.517</b>
Mercado interno	3.482	6.424	12.148	13.515	15.419	16.668
Mercado externo	3.151	4.969	8.789	9.166	10.287	11.849
<b>Lucro bruto</b>	<b>1.873</b>	<b>2.759</b>	<b>4.220</b>	<b>5.730</b>	<b>6.659</b>	<b>6.454</b>
Margem bruta (%)	28,2	24,2	20,2	25,3	25,9	22,6
<b>Lucro operacional</b>	<b>504</b>	<b>709</b>	<b>392</b>	<b>1.874</b>	<b>2.001</b>	<b>1.389</b>
Margem operacional (%)	7,6	6,2	1,9	8,3	7,8	4,9
<b>EBITDA</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>2.890</b>	<b>2.348</b>
Margem EBITDA (%)	ND	ND	ND	ND	11,2	8,2
<b>EBITDA ajustado</b>	<b>803</b>	<b>1.159</b>	<b>1.166</b>	<b>2.635</b>	<b>3.244</b>	<b>2.680</b>
Margem EBITDA ajustada (%)	12,1	10,2	5,6	11,6	12,6	9,4
<b>Lucro líquido</b>	<b>321</b>	<b>54</b>	<b>225</b>	<b>804</b>	<b>1.367</b>	<b>813</b>
Margem líquida (%)	4,8	0,5	1,1	3,5	5,3	2,9
<b>Lucro líquido ajustado</b>	<b>321</b>	<b>155</b>	<b>357<sup>2</sup></b>	<b>804</b>	<b>1.582<sup>3</sup></b>	<b>813</b>
Margem líquida ajustada (%)	4,8	1,4	1,7	3,5	6,2	2,9
<b>Valor de mercado</b>	<b>8.230</b>	<b>6.155</b>	<b>19.792</b>	<b>23.853</b>	<b>31.776</b>	<b>36.810</b>
<b>Ativo total</b>	<b>6.543</b>	<b>11.219</b>	<b>28.384</b>	<b>27.752</b>	<b>29.983</b>	<b>30.772</b>
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>3.226</b>	<b>4.111</b>	<b>12.996</b>	<b>13.637</b>	<b>14.110</b>	<b>14.576</b>
<b>Dívida líquida</b>	<b>429</b>	<b>3.390</b>	<b>4.193</b>	<b>3.634</b>	<b>5.408</b>	<b>7.018</b>
Dívida líquida/EBITDA	0,53	2,92	3,60	1,38	1,67	2,62
Lucro por ação ajustado - R\$ <sup>3,4</sup>	1,73	0,26	0,28	0,92	1,82	0,94
Nº de ações	185.957.152	206.958.103	436.236.623	872.473.246	872.473.246	872.473.246
Nº de ações em tesouraria	430.485	430.485	1.226.090	781.172	3.019.442	2.399.335

(1) Dados de 2009 pro forma, como se a incorporação com a Sadia tivesse ocorrido em 1º/Jan/2009

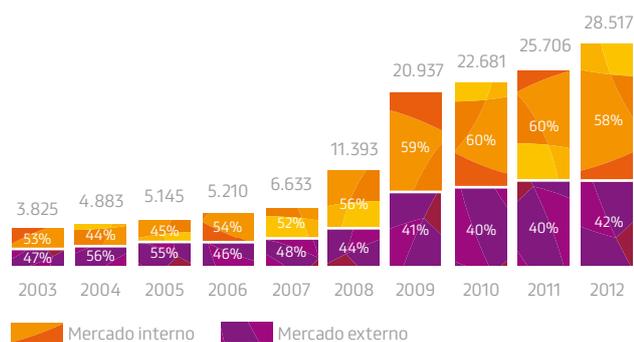
(2) Resultado líquido ajustado, desconsiderando a absorção do prejuízo fiscal relativo à incorporação da Perdigão Agroindustrial S.A. ocorrida no 1T09, no montante de R\$ 132 milhões.

(3) Resultado líquido ajustado, desconsiderando a absorção da previsão para perda de R\$ 215 milhões de Imposto de Renda relativa à incorporação societária de Sadia S.A. ocorrida em 2012.

(4) Consolidado excluindo as ações em tesouraria.

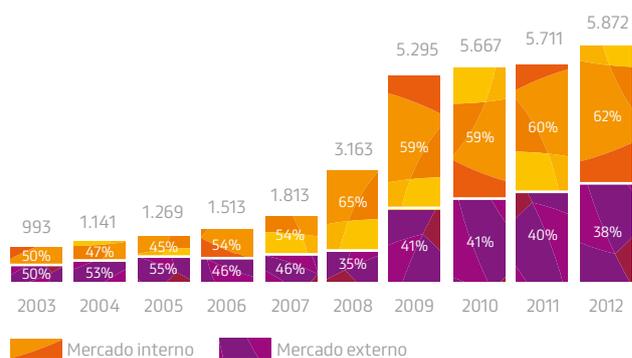
### Faturamento líquido

R\$ milhões  
CAGR= 25,6%



### Vendas\*

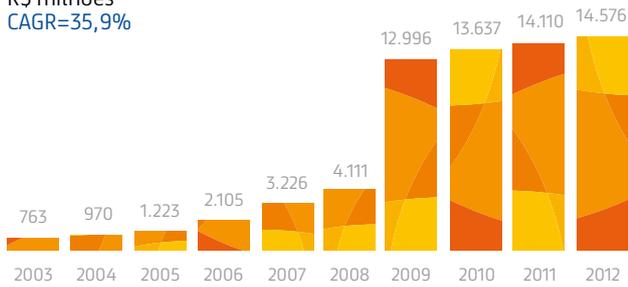
Mil toneladas  
CAGR= 20,6%



\* Inclui carnes, laticínios e outros processados

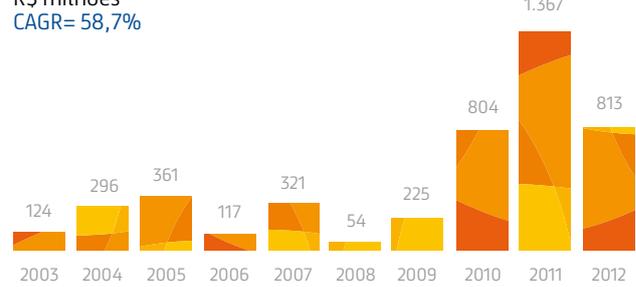
## Patrimônio líquido

R\$ milhões  
CAGR=35,9%



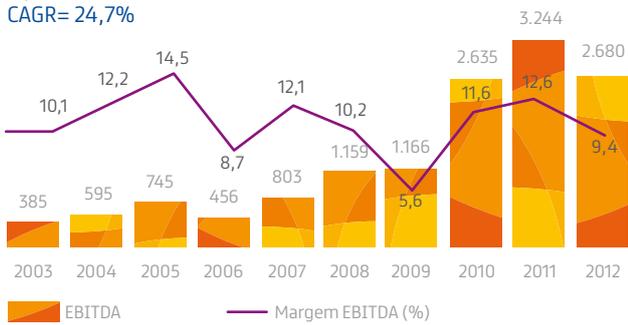
## Resultado líquido

R\$ milhões  
CAGR= 58,7%



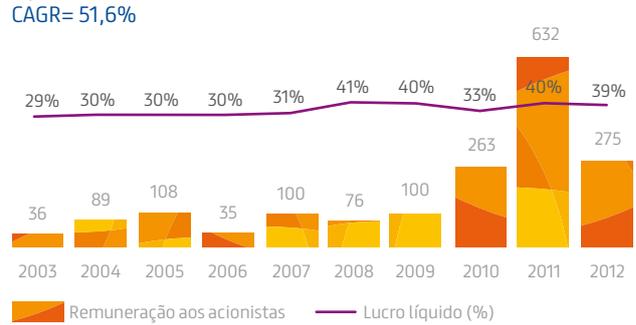
## EBITDA (ajustado)

R\$ milhões  
CAGR= 24,7%



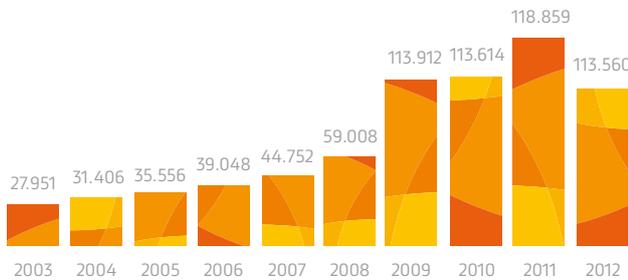
## Remuneração aos acionistas

R\$ milhões  
CAGR= 51,6%



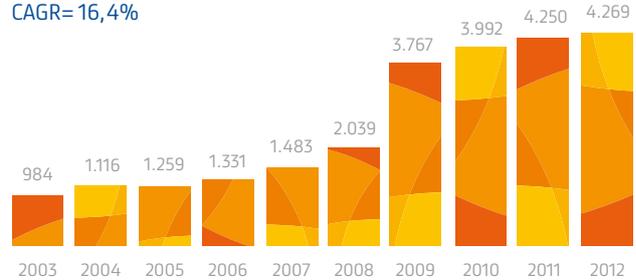
## Número de empregados

CAGR= 16,8%



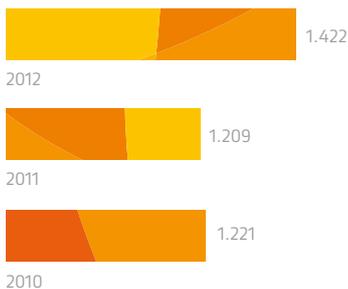
## Produção de carnes

Mil toneladas  
CAGR= 16,4%



## Investimentos sociais\*

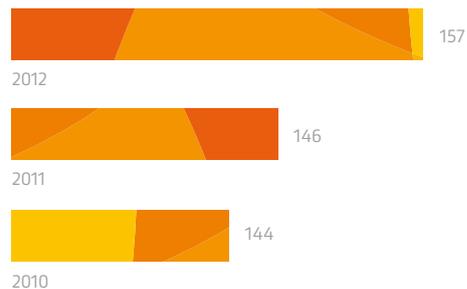
R\$ milhões  
CAGR=7,9%



\*Inclui investimentos sociais internos

## Investimentos ambientais

R\$ milhões  
CAGR=4,4%



## MARCA

### A BRF está com uma nova identidade visual

Uma logomarca cheia de simbologias que procuram refletir a essência da Companhia e a sua presença global. Isso porque, mais do que produzir alimentos, a BRF cria produtos capazes de aproximar vidas e proporcionar momentos de bem-estar. E esse princípio também está presente nas relações com todos os públicos da marca, produzindo um diálogo verdadeiro com o mundo.

O logo BRF foi criado para expressar a nossa essência. O símbolo adotado representa o globo, com toda a sua diversidade cultural, social, territorial, racial.

Cada pequena parte está reunida em um elemento maior, que mostra que, apesar das diferenças, nos completamos, dialogamos e criamos vínculos.

Enfim, estamos próximos. O logo BRF expressa o nosso posicionamento e o nosso objetivo de aproximar famílias e amigos, de aproximar vidas.

## CONSTRUINDO UMA MARCA GLOBAL

### Tem energia

- Gosta de grandes desafios e valoriza a alta performance;
- Entrega os resultados que promete;
- Tem espírito jovem e vocação para empreender;
- Produz alimentos que levam energia para a vida das pessoas.

### É protagonista

- Tem força e solidez
- Tem atitude de líder
- Multiplica práticas sustentáveis em toda cadeia
- Tem papel educador
- Transforma positivamente as comunidades em que atua

### Cultiva vínculos

- É comprometida e dedicada
- Valoriza seus talentos
- Integradora da cadeia produtiva
- Desenvolve soluções customizadas com fornecedores e clientes
- Tem marcas queridas pelos consumidores

### Dialoga com o mundo

- Tem presença mundial
- É multicultural e plural
- É flexível
- É simples e descomplicada
- Tem abertura para aprender



## MANIFESTO BRF

Na BRF, produzimos alimentos de um jeito especial: aproximamos ideias para descobrir novas possibilidades e oportunidades.

E isso começa no campo. Aproximamos o trabalho de milhares de parceiros em uma cadeia sempre conectada. Esse é o nosso ponto de partida para a produção de alimentos em vários lugares no mundo.

Quando juntamos essa vontade e conhecimento, multiplicamos nossas práticas sustentáveis e influenciamos de um jeito positivo as comunidades onde atuamos.

Aqui dentro, aproximamos diferentes olhares e gostos. Assim, encontramos novas possibilidades de produtos que conectam as pessoas e um universo de sabores.

Temos um time com espírito jovem e vocação para empreender. São pessoas comprometidas, com abertura para dialogar e que entregam seus melhores resultados com muita energia. Todos são movidos pela missão de sermos uma empresa global de alimentos, com marcas admiradas, inovação e que entrega o que promete. Para nós, grandes desafios como este são o que nos motiva!

Queremos cada vez mais participar da vida e do mundo das pessoas.

É assim que alcançamos nosso propósito, produzindo alimentos e oferecendo serviços que aproximam vidas, compartilham experiências e promovem novas descobertas.

**BRF: Aproxima vidas.**

**Bem-vindos à nova identidade visual da BRF**





## A BRF

Uma das maiores produtoras de alimentos resfriados e congelados de proteínas do mundo, a BRF nasceu da união das empresas Perdigão e Sadia, cuja fusão foi anunciada em 2009 e concluída em 2012, com o cumprimento do Termo de Compromisso de Desempenho (TCD) acordado com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). A Companhia atua nos segmentos de carnes (aves, suínos e bovinos), alimentos processados de carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, com marcas consagradas como Sadia, Perdigão, Batavo, Elegê, Qualy, Chester, Perdix, Paty, entre outras. Possui mais de 3,3 mil produtos em seu portfólio, sendo mais de 450 inovações lançadas em 2012. [GRI 2.1, 2.2]

Opera 50 fábricas em todas as regiões do Brasil e possui uma sólida rede de distribuição que, por meio de 33 Centros de Distribuição, leva seus produtos para consumidores em 98% do território nacional. No mercado externo, mantém nove unidades industriais na Argentina e duas na Europa (Inglaterra e Holanda, por meio da Plusfood), e 19 escritórios comerciais para o atendimento a clientes de mais de 120 países dos cinco continentes. Em 2012, iniciou a construção de uma fábrica em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, prevista para ser entregue no segundo semestre de 2013, e consolidou uma *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited (DCH), que faz a distribuição no varejo e em *food services* no mercado chinês. [GRI 2.3, 2.5, 2.7]



A marca que aproxima vidas  
também aproxima o mundo.





Empresa de capital aberto há 32 anos, integra desde 2006 o Novo Mercado da BM&FBovespa e tem o seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável reconhecido ao fazer parte, há oito anos, da carteira do índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa e, a partir de 2013, da carteira de *Emerging Markets* do *Dow Jones Sustainability Index*. Companhia de controle difuso, também tem papéis negociados na Bolsa de Nova York (NYSE – ADR nível III). Uma das maiores empregadoras do País, encerrou 2012 com 109.473 funcionários e cerca de 20 mil produtores integrados. **|GRI 2.6, 2.8|**

A maior mudança de estrutura em 2012 foi a incorporação da Sadia. O cumprimento do TCD com o Cade levou a Empresa a se desfazer de ativos e a suspender marcas. Foram repassadas para a Marfrig dez fábricas de alimentos processados e quatro de

rações, dois abatedouros de suínos e dois de aves, 12 granjas de matrizes de frangos, dois incubatórios de aves e oito centros de distribuição. Houve ainda a cessão das marcas Rezende, Wilson, Texas, Tekitos, Patitas, Escolha Saudável, *Light* Elegant, Fiesta, Freski, Confiança, Doriana e Delicata. O Cade exigiu também a suspensão temporária – por três e cinco anos – de algumas categorias das marcas Perdigão e Batavo. **|GRI 2.9|**

Em contrapartida, a BRF assumiu o controle da Quickfood na Argentina, dona da marca Paty, líder de hambúrguer naquele mercado. Ao ampliar a presença e a atuação na América do Sul, a Empresa reforça sua meta de crescer globalmente, somada à expansão orgânica em curso no Brasil, e sedimenta as bases para o crescimento sustentado em linha com os objetivos do Plano Estratégico BRF 15.

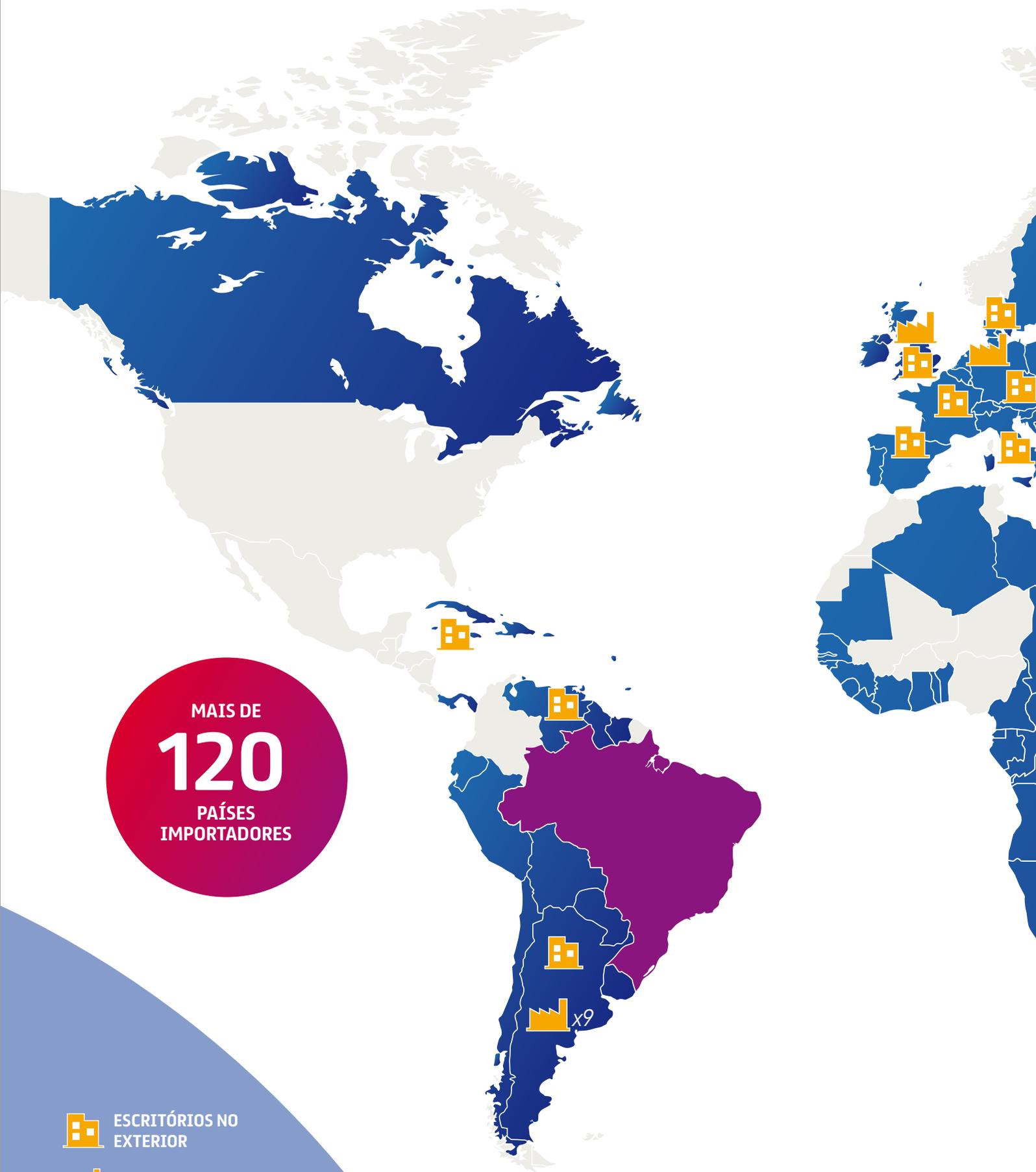
Empresa de capital aberto  
há 32 anos, integra desde  
2006 o Novo Mercado da  
BM&FBovespa

Unidades industriais no Brasil | GRI 2.3|



- Unidades industriais BRF
- Centros de distribuição BRF

Centros de distribuição	33
Unidades industriais carnes, soja e industrializados	37
Unidades industriais lácteos	13



MAIS DE  
**120**  
PAÍSES  
IMPORTADORES



ESCRITÓRIOS NO EXTERIOR



FÁBRICAS NO EXTERIOR



EXPORTAÇÕES



**11**  
UNIDADES  
INDUSTRIAIS  
NO EXTERIOR

**19**  
ESCRITÓRIOS  
NO EXTERIOR

## MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO | GRI 1.1 |

Na história da BRF, 2012 ficará marcado como o ano em que avançamos na execução de uma das mais complexas fusões de empresas no mundo, de Perdigão e Sadia, e iniciamos um novo ciclo da Companhia. Cumprimos o acordo feito com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), com a venda de fábricas, marcas e centros de distribuição, e a suspensão temporária do uso da marca Perdigão em algumas categorias. Encerramos o ano com êxito ao completar o processo de fusão, incluindo a incorporação da Sadia.

No campo dos negócios, enfrentamos uma crise econômica internacional e aumento de custos com alta volatilidade e elevação dos preços dos grãos, o que caracterizou um dos anos mais difíceis para o segmento mundial de proteínas. Mas mesmo com a cessão de ativos e a suspensão de marcas que representavam cerca de um terço de nosso volume de vendas no mercado interno, conseguimos ampliar a receita líquida consolidada em 10,9%, para R\$ 28,5 bilhões. O EBITDA ajustado atingiu R\$ 2,7 bilhões e o EBITDA alcançou R\$ 2,3 bilhões, com lucro líquido de R\$ 813,2 milhões, variação negativa de 40,5% sobre o ano anterior. Vale destacar que no segundo semestre, após o acordo com o Cade, o mercado interno cresceu 50% na mesma base.

Esse resultado reflete um trabalho muito pujante e consistente de um processo que envolveu toda a companhia na execução de duas agendas: as operações do dia a dia e os compromissos da fusão. O resultado obtido reafirmou nossa capacidade de planejamento como um importante trunfo e um diferencial. Atingimos a média de 30,2% por ano de *Total Shareholder Return* – TSR desde o anúncio da fusão, chegando a uma capitalização de R\$ 36,8 bilhões, nos tornando a sétima maior empresa de alimentos do mundo.

Vivenciamos um período especialmente desafiador. Desenvolvemos centenas de projetos durante o ano, envolvendo adequação de fábricas para a produção de linhas de produto deslocadas de unidades transferidas, novos centros de distribuição e redesenho de malha logística. Simultaneamente, não perdemos o foco em inovação e lançamos 454 produtos, reforçando nossa presença de mercado e o reconhecimento como uma das cem empresas mais inovadoras do mundo, de acordo com a revista *Forbes*.

Demos também ênfase ao nosso plano de internacionalização, destacando-se o início da construção de uma fábrica em Abu Dhabi, que será concluída em 2013; a consolidação das aquisições na Argentina, com a incorporação de três companhias; a compra da distribuidora Federal Foods no Oriente Médio; e o início das operações de distribuição na China, por meio da *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited. Continuamos atentos a oportunidades de aquisições estratégicas no exterior, de forma a evoluirmos para manter ações locais e não apenas presença via exportação. O esforço de expansão internacional soma-se ao nosso crescimento orgânico no Brasil para a construção da BRF que almejamos – uma empresa de classe mundial com competitividade ímpar.

Reafirmamos nosso compromisso com a sustentabilidade, que se faz cada vez mais presente em nossa cultura e nossas marcas e avança em todas as dimensões do negócio. Como resultado disso, melhoramos indicadores de segurança do trabalho, com a redução da taxa de frequência de acidentes com afastamento em 35,6%, na comparação com 2011. Desde o início do Programa Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), em 2008, essa retração foi de 77,1%.

Por trás desse avanço está uma importante mudança cultural, pois é a atitude individual de nossas 114 mil pessoas que faz a diferença na segurança, na saúde e na conservação ambiental. Damos emprego no local onde as pessoas vivem: 80% deles concentrados no interior do País, onde também estão os cerca de 20 mil produtores integrados com os quais mantemos contratos. Com isso, levamos desenvolvimento econômico e social a pequenos municípios e ajudamos a manter o homem no campo.

Nossos valores estão alinhados aos dez princípios do Pacto Global da ONU. Em todas as frentes de atuação com clientes, colaboradores, fornecedores, governo e sociedade desenvolvemos iniciativas para garantir o respeito aos direitos humanos e do trabalho, a proteção do meio ambiente e o combate à corrupção. São valores inegociáveis que formam a base de nosso negócio e amparam nossas ambições de crescimento.

Consolidada a fusão, intensificaremos o foco na performance de ativos, com aumento da produtividade e da eficiência. Ratificamos nosso objetivo de ser uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, suas iniciativas de inovação e seus resultados, capaz de manter e ampliar a sua posição de liderança no mercado.

Marcando esse momento, assumimos uma nova marca corporativa, com um novo visual que enfatiza a construção de uma empresa única, que tem energia, é protagonista, cultiva vínculos e dialoga com o mundo. Nossa nova marca corporativa reforça nossa vocação de aproximar vidas.

Em termos dos negócios, a expectativa de 2013 é bastante positiva. Durante meados do segundo semestre realizamos um importante ajuste de forma a compatibilizar as operações com a nova realidade de custos do segmento. Vamos também focar nas sinergias a serem capturadas e aproveitar as oportunidades de mercados, especialmente nas exportações que já demonstram boa recuperação gradual, viabilizando o retorno das margens.

As entregas de 2012 somadas ao que estamos preparando para 2013 estão absolutamente alinhadas com o BRF 15 que foca em internacionalização e avanço na cadeia de valor.

Agradecemos especialmente o apoio permanente de nossos acionistas, que nos conduzem para o alcance de objetivos estratégicos, e reconhecemos o esforço e a competência de nossas equipes em produzir resultados, com criação de valor sustentável para todos os públicos de relacionamento.

Estamos preparados para novos desafios, identificando o papel de cada segmento de negócios, cada categoria de produto e cada marca. Nosso foco estratégico é traçado em longo prazo e já começamos a discutir nossa atuação na próxima década, em processo para delinear uma visão da BRF em 2020. Sem dúvida, queremos chegar ainda mais longe.

### **Nildemar Secches**

Presidente do Conselho de Administração

### **José Antonio do Prado Fay**

Diretor-Presidente



Com um posicionamento estratégico de longo prazo, a Companhia inicia 2013 em linha com os objetivos e metas desenhados no Plano BRF15, de ser uma das melhores empresas de alimentos do mundo em 2015, admirada por suas marcas, inovação e resultados. Com o início de um novo ciclo, dará início às discussões internas para construir o Plano BRF 20, preparando a empresa para a próxima década.

Todo o trabalho executado em 2012 deixou a empresa pronta para um novo ciclo que se inicia. Após consolidar a agenda de obrigações e tarefas referentes à fusão entre Perdigão e Sadia, a Companhia passa a se concentrar em estratégias que a levarão a cumprir seu plano de crescimento orgânico já definido no BRF 15.

Será uma etapa de arrefecimento de investimentos. Embora os números não sejam desprezíveis, apresentarão curva decrescente entre 2013 e 2014. O foco será eficiência, via aumento de produtividade e otimização e retorno do capital investido, aproveitando ao máximo as capacidades existentes, para consolidar uma BRF globalizada, com amplo e inovador portfólio de produtos que satisfaçam diferentes perfis de consumidores em todo o mundo.

No mercado interno, concentra esforços para identificar o papel e o posicionamento de cada categoria de produto. O potencial da marca Sadia passa a ser explorado iconicamente, fortalecendo as características de vitalidade e prazer e avançando para o conceito de sociabilidade. Já a marca Perdigão será trabalhada para se manter relevante na cabeça do consumidor, mesmo com a perda de volume decorrente do acordo com o Cade, traduzindo o conceito de sentir-se cuidado e protegido.

Os ganhos de sinergia estão ligados ao aumento da produtividade e da eficiência a baixo custo, o que é possibilitado por Centros de Distribuição que operam com todas as marcas, entregas feitas nos mesmos caminhões e notas fiscais únicas para faturar produtos da mesma pessoa jurídica.

O alicerce da internacionalização se baseia em quatro pontos: marca, portfólio, avanço na distribuição e produção local, temas que se complementam e estão direcionados à transformação almejada no mercado externo. O planejamento em longo prazo mudará o perfil internacional da BRF e a projeta para atuar menos em *commodities* e mais em processados. Para isso, os movimentos estratégicos se baseiam em aquisições no mercado internacional de processadoras e distribuidores, construção de fábricas e desenvolvimento de produtos e campanhas de marketing para diferentes culturas e paladares, com a Sadia consolidando-se como marca *premium*.

### Sustentabilidade como pilar estratégico

Em um ano de grandes desafios, a BRF não descuidou do fator sustentabilidade. O conceito já está solidificado em sua cultura e foi abordado em várias atividades realizadas em 2012, como treinamento de negociadores das áreas de compras, integração de novos funcionários e encontros com fornecedores. A sustentabilidade na BRF é amparada por um conjunto de diretrizes, práticas e ações que visam a resultados positivos, simultâneos nos aspectos econômico-financeiro, ambientais e sociais.

Além disso, o tema tem aplicações práticas e efeitos concretos no cotidiano dos funcionários, pois compõe metas de remuneração variável dos executivos. No processo de gestão, a Empresa estabeleceu seis pilares que, alinhados ao plano BRF 15, direcionam as estratégias do negócio, contribuindo para a construção de uma companhia global de alimentos.

## Objetivos BRF 15

### Mercado interno

- **Carnes** – Consolidar-se nos mercados de atuação; crescer em categorias que permitem expansão; posicionar corretamente as marcas; agregar novas categorias/inovação ao negócio; focar no valor da participação de mercado (*share* de valor); e promover excelência em serviços.

### Mercado externo

Ampliar atuação via aquisições *greenfield* de unidades de processamento, distribuição e marcas locais, com matéria-prima produzida especialmente no Brasil em razão dos custos competitivos de produção; consolidar mercados de atuação, atingindo clientes de varejo e *food services* e desenvolvendo produtos de acordo com as demandas de cada mercado, com o propósito de diminuir a volatilidade de margens de exportações; e manter estratégia específica para cada região de atuação:

- **Oriente Médio** – Construir fábrica com capacidade de 80 mil toneladas de processados; consolidar liderança; fortalecer marcas; e aumentar penetração no varejo e em *food services*.
- **América Latina** – Expandir a produção de processados; avançar na cadeia de distribuição e marcas; agregar as sinergias dos novos negócios adquiridos; ter marcas e portfólios enriquecidos, com base produtiva na Argentina.
- **Extremo Oriente** – Reposicionar a marca Sadia como *premium*; fortalecer o *mix* de produtos de valor agregado para a indústria de transformação, especialmente na China – manter *joint venture* para melhorar a distribuição e o processamento de produtos; foco no varejo e em *food services*;
- **Europa** – Melhorar o *mix* de produtos; portfólio de clientes; *footprint* e avançar na cadeia de distribuição.
- **África** – Fortalecer as marcas Perdigão e Sadia e entrar em novos mercados com potencial significativo de consumo;

### Lácteos

- Consolidar posição de liderança no segmento de queijos; fazer sinergias nas áreas de vendas e distribuição; buscar rentabilidade com menor necessidade de capital; reverter posicionamento da linha seca; e aumentar o diferencial competitivo das marcas e o valor agregado do portfólio.

### Food Services

- Fortalecer posição competitiva no mercado de *food services*, com grande foco na excelência em serviços e construindo competências básicas e diferenciadoras, gerando lucratividade crescente.



## GOVERNANÇA CORPORATIVA

Tendo a ética, a transparência e a equidade como pilares de seu modelo de governança corporativa, a BRF é a primeira empresa do setor de alimentos e bebidas a se enquadrar nas regras do Novo Mercado da BM&FBovespa, do qual faz parte desde abril de 2006.

Com base nas melhores práticas, mantém exclusivamente ações ordinárias; direitos igualitários, prêmio nas ofertas públicas e mecanismos de proteção aos investidores; decisões relevantes devem ser aprovadas com quorum de no mínimo dois terços dos órgãos colegiados; proibição de acionistas e executivos auferirem vantagens pelo acesso a informações privilegiadas; política de negociação de valores mobiliários e de divulgação de fatos relevantes; e arbitragem como forma mais ágil e especializada para solucionar conflitos de interesses. Além disso, para evitar a concentração acionária, o acionista ou o grupo de acionistas que passe a controlar volume de ações superior a 20% do total é obrigado a realizar oferta pública de aquisição (OPA). **[GRI 4.6]**

Empresa de controle difuso, negocia suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa – BRFS3) e na Bolsa de Nova York (ADRs nível III-BRFS). As instâncias de governança – órgãos colegiados – incluem Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal que desempenha funções de Comitê de Auditoria, Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração e Diretoria-Executiva. **[GRI 4.1]**

Um Comitê de Governança, Sustentabilidade e Estratégia, de apoio ao Conselho de Administração, e um Comitê Executivo de Sustentabilidade, formado por vice-presidentes, avaliam e monitoraram o desempenho, além de riscos e oportunidades em sustentabilidade. A cada três meses, os resultados são aprovados pelo Conselho de Administração para então serem apresentados publicamente segundo os princípios internacionais de contabilidade (IFRS). **[GRI 4.9]**

**Assembleia de acionistas** – As assembleias são o principal canal de recomendação dos acionistas à administração. Elas têm sua participação estimulada por abordagem direta aos investidores e encaminhamento do manual de referência, que contém orientações gerais sobre o processo e o detalhamento dos motivos da assembleia. Aprovam as demonstrações financeiras, incorporações e outros assuntos, elegem o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal e fixam a remuneração dos administradores. **[GRI 4.4]**

**Conselho de Administração** – É composto por dez membros, sendo sete independentes. Em linha com as melhores práticas de governança, o presidente do Conselho de Administração não exerce funções executivas. Definidas no Estatuto Social, as qualificações para integrar o Conselho de Administração incluem aspectos como: ter reputação ilibada, não ocupar cargos em concorrentes ou representar interesses conflitantes. Tanto os membros do Conselho como dos Comitês e da Diretoria-Executiva possuem uma ferramenta de avaliação formal do desempenho individual, incluindo avaliação 360° e abordagem de questões ligadas à sustentabilidade. **[GRI 4.2, 4.3, 4.7, 4.10]**

**Comitês** – São mantidos comitês de assessoramento do Conselho de Administração desde 2006, que são constituídos por integrantes do Conselho e da Diretoria. Em 2012, atuavam os seguintes comitês: Governança, Sustentabilidade e Estratégia, Finanças e Gestão de Riscos, Melhores Práticas e de Pessoas. **[GRI 4.1]**

A empresa também possui o Comitê de Divulgação de acordo com as regras da Sarbanes-Oxley.

**Rating** – A empresa está ranqueada como Investment Grade, de acordo com as atribuições das agências de rating Fitch Ratings; Standard & Poor's e Moody's.

**Novo Mercado** – A BRF aderiu ao Novo Mercado da BM&FBovespa em 12/04/2006, estando vinculada à Câmara de Arbitragem do Mercado, conforme cláusula compromissória constante no seu estatuto social e no regulamento.

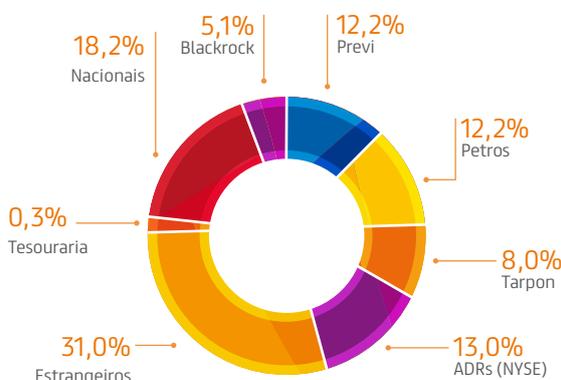
**Conselho Fiscal/Comitê de Auditoria** – Constituído por três membros, sendo um deles especialista financeiro, também exerce as funções de Comitê de Auditoria. Reúne-se mensalmente e, quando necessário, participa de reuniões com o Conselho de Administração.

Funcionários e acionistas têm a possibilidade de fazer as suas manifestações, reclamações, recomendações e denúncias por meio dos canais de ouvidoria, sendo que o Comitê de Auditoria poderá ser acionado. O Comitê de Auditoria tem poderes para atuar com independência, podendo, a seu critério, encaminhar as reclamações/denúncias para a Auditoria Interna apurar ou contratar uma empresa independente, e, se necessário, mobilizar o Conselho de Administração. **[GRI 4.4]**

Agência	Rating	Outlook
Fitch	BBB-	Negativo
Standard & Poors	BBB-	Estável
Moody's	Baa3	Estável

### Composição acionária

Controle difuso – direitos igualitários  
Capital Social: R\$ 12,6 bilhões  
Número de ações: 872.473.246 ordinárias  
Base: 31/12/2012



## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Nildemar Secches – Presidente  
(Membro independente)



Paulo Assunção De Sousa –  
Vice-Presidente - Membro



Décio Da Silva –  
Membro independente



Heloisa Helena Silva De Oliveira –  
Membro



José Carlos Reis De Magalhães Neto –  
Membro independente



Luis Carlos Fernandes Afonso –  
Membro



Luiz Fernando Furlan – Membro  
independente



Manoel Cordeiro Silva Filho –  
Membro independente



Pedro De Andrade Faria –  
Membro independente



Walter Fontana Filho –  
Membro independente

## CONSELHO FISCAL/ COMITÊ DE AUDITORIA



Attilio Guaspari\* –  
Membro independente

*\*Especialista financeiro*



Decio Magno Andrade Stochiero –  
Membro



Susana Hanna Stiphan Jabra –  
Membro

## DIRETORIA-EXECUTIVA



José Antonio do Prado Fay –  
Diretor-Presidente



Antonio Augusto de Toni – Diretor –  
Vice-Presidente de Mercado Externo



Ely David Mizrahi – Diretor –  
Vice-Presidente de *Food Service*



Gilberto Antonio Orsato – Diretor –  
Vice-Presidente de Recursos Humanos



José Eduardo Cabral Mauro – Diretor –  
Vice-Presidente de Mercado Interno



Leopoldo Viriato Saboya – Diretor –  
Vice-Presidente de Finanças, Administração  
e Relações com Investidores



Luiz Henrique Lissoni – Diretor –  
Vice-Presidente de *Supply Chain*



Nelson Vas Hacklauer – Diretor –  
Vice-Presidente de Estratégias e M&A



Nilvo Mittanck – Diretor –  
Vice-Presidente de Operações e Tecnologia



Wilson Newton de Mello Neto – Diretor –  
Vice-Presidente de Assuntos Corporativos

**Diretoria-Executiva** – É composta por dez membros, que estão subordinados ao Conselho de Administração, responsáveis pela gestão dos negócios em total acordo com as diretrizes estratégicas definidas pelos executivos e aprovadas pelo Conselho de Administração.

**Remuneração** - Os integrantes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal/Comitê de Auditoria têm remuneração fixa, condicionada à sua participação nas reuniões, em valor que atingiu R\$ 3,7 milhões em 2012. Composta por parcelas fixa e variável, atrelada a metas e indicadores de desempenho, a

remuneração total da Diretoria-Executiva somou R\$ 29,3 milhões em 2012. As metas individuais e coletivas são extraídas do planejamento estratégico e orçamentário e vinculadas aos indicadores gerais de produtividade da Companhia e/ou da respectiva área de atuação, além de otimização de recursos e de gestão de pessoas, sendo associadas à visão de perenidade do negócio. [GRI 4.5]

## COMPORTEAMENTO ÉTICO |GRI 4.8|

Lançado no início de 2012, o novo Código de Ética e Conduta da BRF uniu as melhores práticas de Perdigão e Sadia deixando claramente explícitos comportamentos e atitudes esperados de todos os seus profissionais. O Código estabelece diretrizes para questões como integridade, ética e relacionamento com parceiros de trabalho, fornecedores e clientes, entre outras.

A conduta esperada é apresentada a 100% dos funcionários, que são treinados nas políticas anticorrupção no Programa de Integração de Novos Funcionários. Além disso, as políticas e o canal de denúncias estão disponíveis na intranet/internet, sendo a Auditoria Interna responsável pela apuração. Em 2012, a Auditoria avaliou 45% de 211 locais identificados (unidades) de maior risco relacionado à corrupção. No ano, a não observância das políticas corporativas levou à demissão de 45 funcionários e ao descredenciamento de 13 prestadores de serviços.

|GRI 503, 502, 504|

## DIREITOS HUMANOS

O Programa de Integração de Novos Funcionários aborda o tema Direitos Humanos relacionado a comportamento ético. Em 2012, 36.092 pessoas participaram do programa (31% do total de funcionários), o que corresponde a um total de 12.030 horas dedicadas ao assunto. Já o treinamento de lideranças totalizou 780 horas de curso com conteúdo sobre direitos humanos, no qual 195 pessoas (0,17% do total de funcionários) receberam informações sobre aplicação de medidas disciplinares; legislação trabalhista; responsabilidade civil, criminal e trabalhista dos gestores; assédio moral e assédio sexual. Com a atualização do Código de Ética e Conduta, a Companhia conduziu orientações da nova versão do documento para 11.186 participantes (9% do total de funcionários), totalizando 11.186 horas dedicadas ao tema. |GRI HR3|

## GESTÃO DE RISCOS |GRI 1.2|

Desenvolvida de maneira participativa, envolvendo todas as áreas, a política de gestão de riscos é liderada por uma gerência especializada. Ela é responsável por levar para toda a Companhia um painel dos riscos, de forma a que haja a compreensão da dimensão desses fatores e do custo para mitigá-los. A atuação preventiva compreende um monitoramento abrangente e contínuo de fatores que podem interferir no andamento dos negócios ou afetar os resultados.

Após fortalecer os aspectos financeiro e operacional, a gestão de risco na BRF está evoluindo para uma abordagem mais associada aos negócios e à estratégia, em um processo gradual de reformulação, para que os fatores já gerenciados setorialmente passem a ser administrados de forma integrada. Até 2015, o objetivo é alcançar o estágio de Gestão Ampla do Risco Empresarial, com máxima transparência para a tomada de decisões. Entre os aspectos considerados atualmente como mais relevantes estão:

**Financeiros** – O Comitê de Gestão de Risco Financeiro tem o dever de avaliar o cumprimento integral da Política de Gestão de Risco Financeiro e propor alternativas aplicáveis. Além disso, o Comitê tem o poder de vetar propostas de operações que, sob sua ótica, não sejam adequadas à BRF no momento em que são avaliadas.

**Cadeia de fornecedores** – Em 2012, a Companhia expandiu o Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores para identificar e mitigar riscos controlados por terceiros e que influenciam o negócio. Entre esses fatores, por exemplo, está o não relacionamento com fornecedores que descumpram os direitos humanos ou contribuam com o desmatamento da Amazônia.

**Operacionais** – Os riscos operacionais das unidades fabris e dos Centros de Distribuição foram mapeados após 144 inspeções de risco, com a identificação de impacto e probabilidade de ocorrência. O Projeto de Gestão de Risco Operacional (PGR), adotado em 2010, tem como foco a prevenção em relação a possíveis sinistros patrimoniais e conta com o envolvimento de diversas áreas. Em 2012, foi implantado o Centro de Controle Operacional, em Curitiba, onde funcionários de diferentes áreas administram proativamente eventuais problemas que envolvam continuidade, produtividade e eficiência das operações. A BRF considera o Princípio da Precaução, segundo o qual a ausência de certeza científica não deve ser utilizada como justificativa para não prevenir a ameaça de danos sérios ou irreversíveis ao meio ambiente ou à saúde humana. Esse princípio é observado nas fases de desenvolvimento, concepção, fabricação e distribuição do produto. |GRI 4.11|

**Controle sanitário** – Atualização permanente das práticas adotadas nas operações próprias e nos produtores integrados, melhorias de processo e rígido sistema de operação industrial integram o conjunto de medidas para eliminar ou minimizar riscos dessa natureza. As unidades de abate estão estrategicamente distribuídas em diferentes regiões do País e no exterior, com o objetivo de reduzir impactos decorrentes de questões sanitárias ou eventuais embargos internacionais a uma região específica.

**Segurança dos alimentos** – Os itens produzidos em qualquer unidade podem ser rastreados desde as matrizes entregues aos aviários até o produto distribuído ao consumidor final. Esse processo inclui controle de ração e medicamentos fornecidos aos animais, utilização de detectores de metais e aparelhos de raios-X nas fábricas. Todos os fornecedores assinam contratos com cláusulas de garantia da segurança dos itens comercializados.

**Commodities** – Discutida mensalmente em reunião de Diretoria e no Comitê de Riscos Financeiros, a política de risco de *commodities* tem, entre seus pilares, o monitoramento de toda a cadeia produtiva, buscando antecipar movimentos que possam impactar positiva ou negativamente os custos das operações. Utilizadas de forma contundente, essas estratégias amenizaram boa parte dos impactos da alta do custo de grãos ao longo de 2012.

**Imagem e reputação** – Com uma política de risco de imagem e reputação clara e ajustada a todos os negócios e segmentos, a BRF procura manter sua imagem ligada a uma sólida governança corporativa e a valores como confiança, ética e transparência. As normas para as áreas comerciais alcançam inclusive as relações com parceiros estratégicos internacionais. Além disso, um Comitê de Crise atua em todas as ocorrências que possam expor a imagem da Companhia e seu relacionamento com os públicos estratégicos.

**Ambientais** – Todas as unidades fabris possuem equipes técnicas especializadas em questões ambientais e capacitadas para aprimorar os procedimentos sempre que necessário, bem como a agir de forma correta e eficaz em situações de emergência.

**Jurídico/Tributário** – Padrões éticos buscam resguardar a Companhia de riscos de não conformidades com legislações e regulamentos nas esferas federal, estadual ou municipais. Nesse sentido, atua com permanente acompanhamento de eventuais aspectos questionados por órgãos governamentais, com o objetivo de reduzir demandas administrativas e judiciais.

**Mudanças climáticas** – Interagindo com vários riscos do negócio, a BRF também considera os impactos das mudanças climáticas. Uma preocupação especial é com o abastecimento de *commodities* (grãos, boi gordo e leite); disponibilidade de água e energia; e logística. Dessa forma, adota práticas preventivas, como compras regionais, pesquisa de novas tecnologias para uso e reúso de água, eficiência energética, redução de emissão de gases efeito estufa, verticalização da cadeia, entre outros. |GRI EC2|

# CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO

## CENÁRIO SETORIAL

A desaceleração foi a marca da indústria de alimentos em 2012, setor que representa 9% do Produto Interno Bruto (PIB) do País. As vendas nominais cresceram 11,3% reais, mas descontando a inflação o avanço real foi de 4,96%, em comparação a 5,90% no ano anterior, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia). O cálculo usou como deflatores o índice Fipe/USP, para alimentos industrializados e semielaborados (70%), e IPCA/IBGE para alimentação fora do lar (30%).

As vendas nominais de derivados de carne ampliaram-se 9,8% e as de laticínios, 9,9%, de acordo com a entidade. Efeito da crise internacional, o desempenho no mercado externo apresentou queda. A exportação de alimentos processados (industrializados e semielaborados) caiu 3,3% – de US\$ 44,8 bilhões em 2011 para US\$ 43,4 bilhões em 2012. Do total exportado, 24% corresponderam a alimentos industrializados de alto valor agregado.





**BRF: tem energia**  
É o que nos move para  
alcançar grandes desafios e  
entregar o que prometemos.



### Exportações brasileiras

O ano de 2012 foi marcado pelo bom desempenho nas exportações brasileiras de bovinos e suínos em relação ao ano anterior. Porém em ambas as carnes o crescimento percentual em volume foi superior ao da receita, o que indica diminuição no preço médio. As exportações de frango, por sua vez, sofreram queda em volume e principalmente receita.

As exportações de carne de frango atingiram 3,92 milhões de toneladas em 2012, 0,6% abaixo de 2011 (3,94 milhões de toneladas). A receita de 2012, US\$ 7,70 bilhões, ficou 6,7% abaixo dos US\$ 8,25 bilhões de 2011. Os volumes para o continente africano apresentaram o maior crescimento (+20,1% ou +100,1 mil toneladas 2012 vs 2011), destacando-se também países como o Egito (+65,6% ou +47,3 mil toneladas), Coréia do Sul (+155,4% ou +39,7 mil toneladas), China (+16,1% ou +31,6 mil toneladas) e Emirados Árabes (+11,4% ou +24,4 mil toneladas). Apesar do bom desempenho nos Emirados, os embarques totais para o Oriente Médio sofreram queda de 1,2% no acumulado do ano (-17,1 mil toneladas), devido principalmente à queda acima dos 20% nos volumes para Kuwait, Irã e Iraque, as quais somadas representaram -77,3 mil toneladas (2012 vs 2011). Perda

de volume similar ocorreu na Venezuela, onde as exportações brasileiras em 2012 sofreram queda de 43,7% (-77,3 mil toneladas). As exportações para a Europa também contribuíram negativamente devido à redução de 8,2%, ou 40 mil toneladas, no mesmo período.

O volume embarcado de carne suína atingiu 581,5 mil toneladas em 2012, 12,6% acima de 2011. Já a receita apresentou alta de 4,2% no período, totalizando US\$ 1,5 bilhão. A Ucrânia tornou-se o maior destino das exportações brasileiras em 2012 com 138,7 mil toneladas (+125% ou +77,0 mil toneladas vs 2011), enquanto a Rússia manteve os volumes estáveis próximos a 127 mil toneladas, com acréscimo de 0,5% no período. Outros países com destaque positivo foram Angola, Uruguai, Cingapura, Geórgia, China e Bolívia, que somados importaram 26,0 mil toneladas adicionais do Brasil em 2012. Por outro lado, a Argentina foi o principal destaque negativo com -18,6 mil toneladas (-44%), além de Albânia, Venezuela e Hong Kong, os quais reduziram as importações acima de 5 mil toneladas cada.

As exportações de carne bovina atingiram 1,24 milhões de toneladas em 2012, 13,3% ou 146,3 mil toneladas acima de 2011. A receita alcançou US\$ 5,77 bilhões no período, acréscimo de 7,3%. Egito, Hong Kong e Chile foram os principais destaques positivos, ampliando os volumes acima de 25 mil toneladas cada. O Irã foi o principal destaque negativo ao reduzir em 48,7% as importações de carne bovina do Brasil (-63,5 mil toneladas).

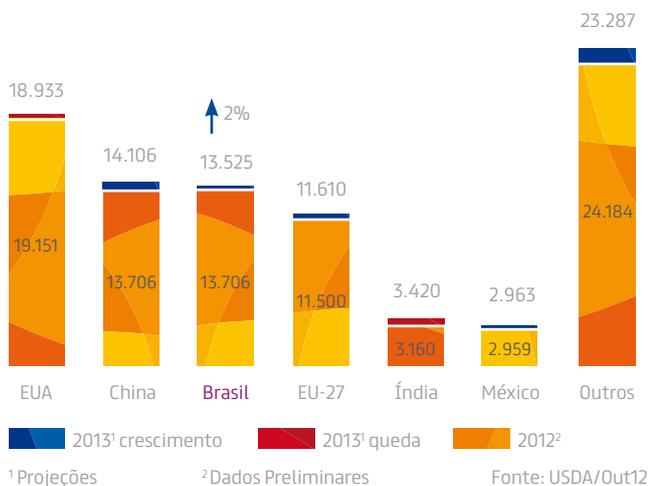
Somos uma das maiores e mais rentáveis companhias de alimentos do mundo.

## PANORAMA MUNDIAL DE AVES\*

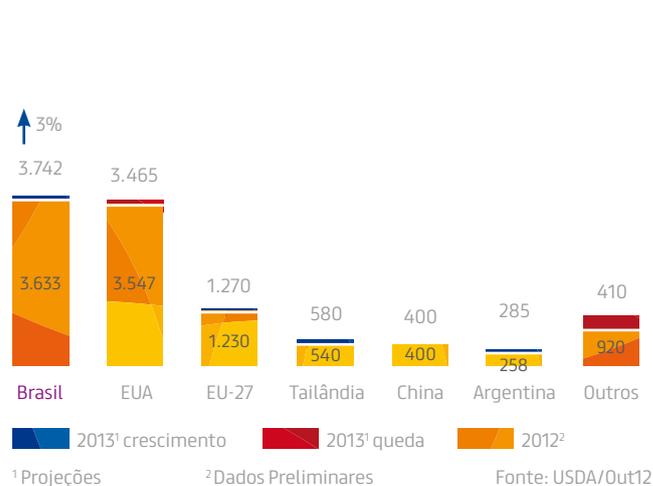
Mil toneladas – "ready to cook" equivalente

\*Frangos, aves especiais e perus

### Produtores



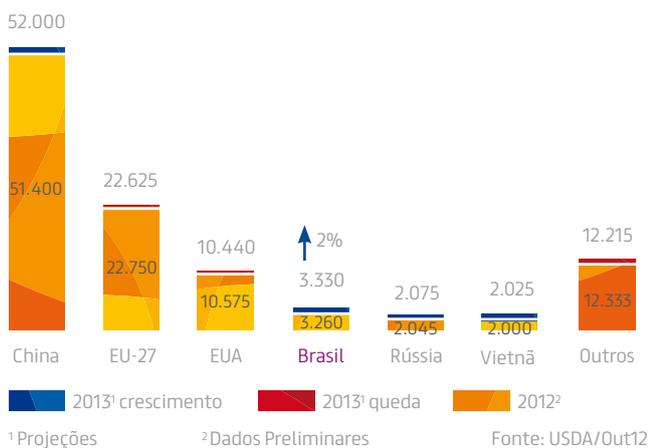
### Exportadores



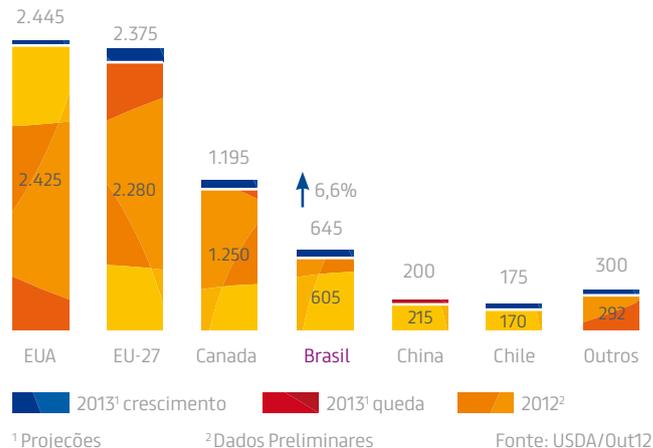
## PANORAMA MUNDIAL DE SUÍNOS

Mil toneladas – equivalente a carcaça

### Produtores



### Exportadores



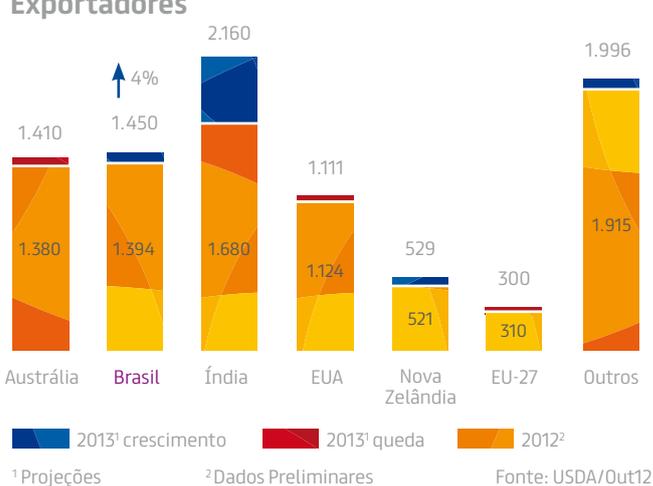
## PANORAMA MUNDIAL DE BOVINOS

Mil toneladas – equivalente a carcaça

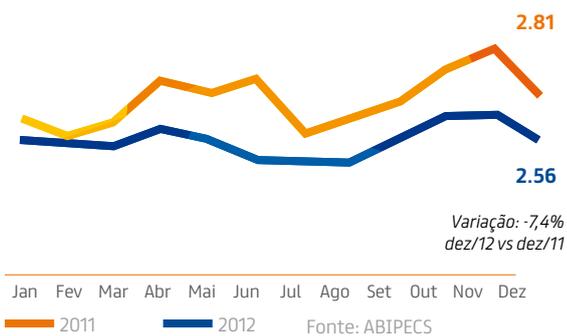
### Produtores



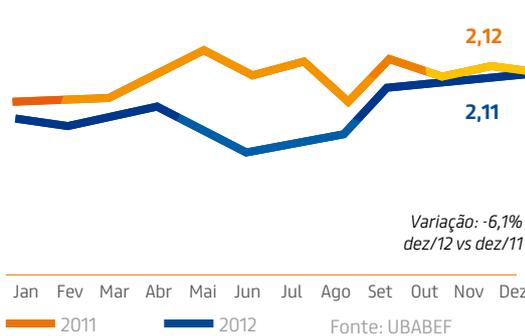
### Exportadores



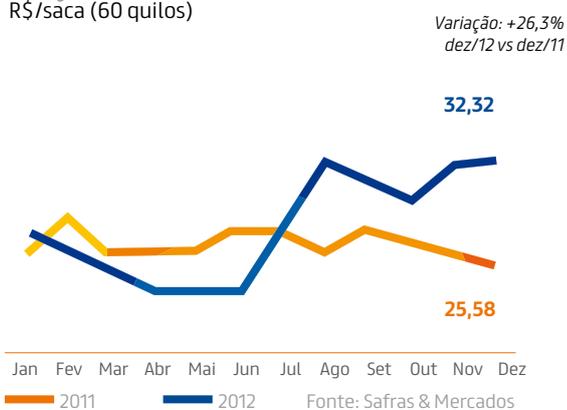
### Preço médio de exportação, suínos US\$/kg



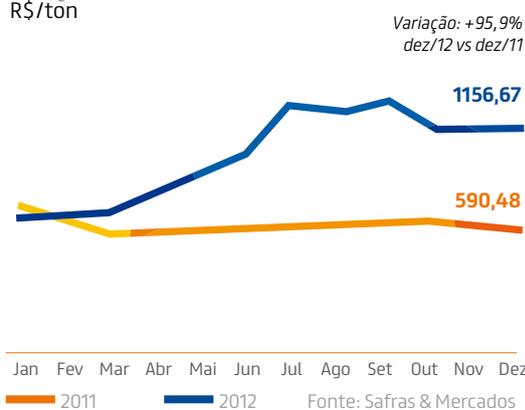
### Preço médio de exportação, aves US\$/kg



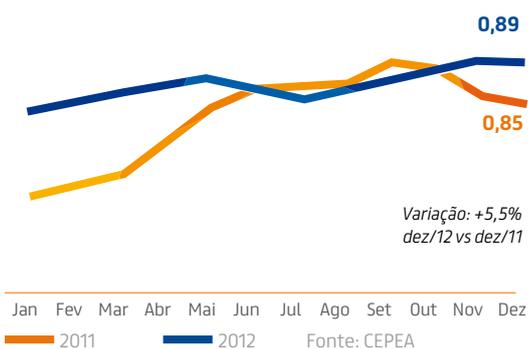
### Preço dos grãos (Brasil) - milho R\$/saca (60 quilos)



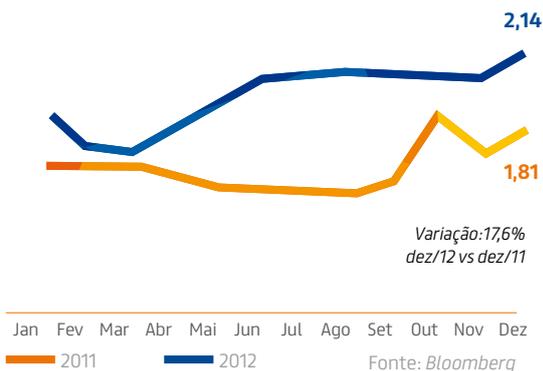
### Preço dos grãos (Brasil) - farelo de soja R\$/ton



### Preço do leite R\$/litro



### Dólar R\$ x US\$



## DESEMPENHO OPERACIONAL

### Produção

Foram produzidas 5,8 milhões de toneladas de alimentos no ano, volume 0,3% inferior ao registrado em 2011, com ajuste da produção do segmento de carnes, devido ao TCD e à redução de produtos lácteos da linha seca (leite UHT) – decisão estratégica para foco em rentabilidade.

A produção das empresas Avex e Dánica da Argentina foi incorporada desde janeiro e a produção da Quickfood naquele país passou a ser consolidada em julho/2012, registradas em carnes e outros produtos processados.

Visando a ampliação de portfólio, o reposicionamento das marcas e categorias e a agregação de valor, foram lançados 454 novos produtos no ano, sendo: Food Service - 82; mercado doméstico - 99; exportações - 219; e 54 no segmento de lácteos. As principais inovações no portfólio foram nas linhas e marcas de Pratos Prontos, Pizzas, Meu Menu, Ouro, Empanados, Processados, Lácteos, Vegetais e Margarinas.

Produção	2012	2011	var. %
Abate de aves (milhões de cab.)	1.792	1.756	2
Abate de suínos/bovinos (mil cab.)	10.874	10.848	-
Produção (mil t)			
Carnes	4.269	4.250	0
Lácteos	989	1.102	(10)
Outros produtos processados	522	445	17
Rações e concentrados (mil t)	11.832	11.239	5

[GRI FP9]

### MERCADO INTERNO

O desafio da operação da BRF no mercado interno em 2012 foi mitigar ou minimizar o efeito da venda dos ativos e da suspensão de marcas, tanto do ponto de vista operacional como de recuperação de escala. A esse fator se somaram a alta dos grãos, com impacto no custo de produção, e o aumento da oferta por causa de diferentes problemas no mercado externo, entre eles a restrição da Rússia à importação de suínos por motivos protecionistas e o superestoque do Japão.

Entre os ativos vendidos e as marcas suspensas, houve redução de quase um terço de volume no mercado interno. O objetivo foi atingido: crescimento de 9% nas receitas no 4T12 comparado ao mesmo período do ano anterior, mesmo considerando a entrega de aproximadamente R\$ 850 milhões por trimestre de vendas relativo ao processo de cumprimento do TCD. A estratégia foi recuperar, por meio da marca Sadia, a escala perdida com a suspensão de algumas categorias da marca Perdígão, que, por sua vez, inovou em outras ou em novas categorias nas quais poderia atuar.

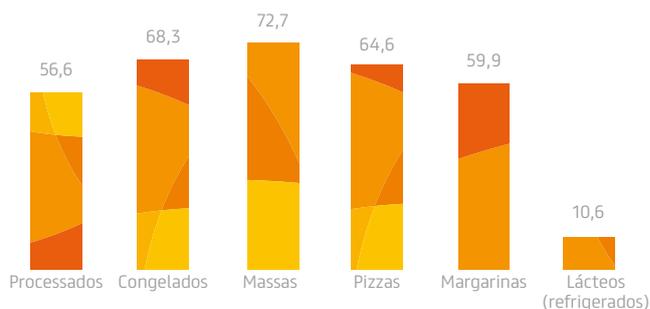
Grande parte do sucesso se deve exatamente a inovação, pesquisa e planejamento. Em 2012, foram desenvolvidos 58 projetos de inovação que levaram ao lançamento de 99 novos produtos no mercado interno, que representaram 8,5% da receita nas vendas domésticas no ano. Entre as novidades com a marca Sadia estão: linguiças, pizzas, lasanhas, cortes bovinos, produtos processados e pratos prontos; com a marca Perdígão: linha Sanduba e Meu Menu; industrializados e congelados; e margarinas (relançamento da marca Claybon).

Houve ainda importantes lançamentos na linha de conveniência, como a linha Assa Fácil, por exemplo, e novos produtos comemorativos. Aproveitando a capacidade da fábrica da Dánica, na Argentina, foi lançada a maionese Perdígão, no varejo. Essas opções buscam acompanhar as tendências de conveniência, além de se aprimorarem para atender à demanda da saudabilidade, com marcas que se alinham a um estilo de vida equilibrado.

As vendas no mercado interno atingiram R\$ 12,6 bilhões, 8,5% superior, com volumes 1,1% menores e preços médios 9,7% superiores e custos médios subindo 16,3%, refletindo no lucro operacional de R\$ 1,0 bilhão nesse segmento, 16,9% abaixo, passando a margem operacional de 10,7% para 8,2% em 2012 quando comparado a 2011.

Para 2013, primeiro ano completo de operação conjunta, foram traçadas três ações estratégicas no mercado interno: identificar o papel e o posicionamento de cada categoria no mercado; estabelecer estratégias para cada marca; e capturar efetivamente as sinergias por meio de aumento da produtividade e eficiência a baixo custo. Isso será possível pela atuação de uma empresa única, com Centros de Distribuição operando com todas as marcas e as entregas sendo realizadas em um único veículo.

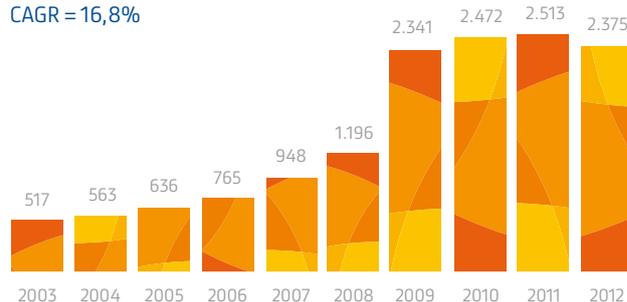
### Market share (%)



\* Base AC Nielsen sofreu mudança metodológica em 2010, comprometendo a comparação com dados históricos.  
Fonte: AC Nielsen

### Elaborados/processados vendidos\*

Mil toneladas  
CAGR = 16,8%



\* Inclui produtos de carnes, outros processados e lácteos  
(1) Proforma

## MERCADO EXTERNO

As operações no mercado externo refletiram a conjuntura do cenário internacional, marcado por excesso de estoques no Oriente Médio, no Japão e na Rússia e pela forte alta do preço dos grãos, que gerou superoferta mundial e comprimiu margens da Companhia. Os níveis de venda, preços e rentabilidade foram retomados no último trimestre. As exportações atingiram R\$ 11,6 bilhões no ano, 15,2% acima em receitas, com volumes 9,6% superiores, totalizando 2,5 milhões de toneladas. O preço médio obteve recuperação gradual, à medida que a oferta foi se equilibrando nos principais mercados e cresceu 5,1% em reais. Mas não foi totalmente suficiente para a recuperação das margens operacionais, que saíram de 5,5% e atingiram 1,6% no ano, pelo aumento de 8,8% nos custos de produção – especialmente determinado pelas altas expressivas das principais matérias-primas e pelas condições apresentadas nos principais mercados de atuação.

No ano, a BRF avançou em suas operações internacionais com base em quatro pilares: marca, portfólio, avanço na distribuição e produções locais. Destacaram-se as seguintes iniciativas:

**Argentina** – Início do processo de consolidação e sinergias de cinco empresas na BRF Argentina, com nove fábricas e 22 centros de distribuição refrigerados. Os trabalhos foram acelerados a partir de junho, quando a companhia assumiu o controle da Quickfood, líder de mercado de hambúrgueres com a marca Paty, como parte do acordo de troca de ativos no mercado interno. As operações integradas do mercado argentino representam R\$ 1,2 bilhão de faturamento médio/ano.

Empresa	Atividade
Avex	Abate e venda de frangos inteiros e em partes.
Dánica	Líder em margarinas, vice-líder em molhos, fabrica de massas e óleos de cozinha. Tem duas fábricas e 22 centros de distribuição refrigerados.
Levino Zaccardi	Exporta queijos para o Brasil. Tem uma fábrica.
Quickfood	Líder em hambúrguer com a marca Paty. Tem quatro fábricas.
Sadia Argentina	Importa alimentos do Brasil.

**Oriente Médio** – Início da construção de uma fábrica de processados em Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos), que será inaugurada em 2013. A unidade, a primeira construída pela BRF fora do Brasil, terá capacidade de produção de cerca de 80 mil toneladas por ano, entre produtos empanados, hambúrgueres, pizzas e industrializados. Foi ainda adquirida, no início de 2013, participação de 49% na Federal Food, que há mais de 20 anos distribui produtos da marca Sadia na região. A empresa tem seis filiais nos Emirados Árabes e uma no Catar e atende 2 mil pontos de venda. Também distribui as marcas Hilal e Perdix.

**Europa** – Foi instalada uma nova linha de alta produtividade na Plusfood, com aprimoramento tecnológico e expansão de 75% na capacidade de produção, para 20 mil toneladas anuais de empanados, cozidos e grelhados de frango, além de hambúrgueres e outros itens.

**China** – Constituída sociedade com a chinesa Dah Chong Hong Limited (DCH) para fazer a distribuição da marca Sadia no varejo e *food services* em Hong Kong e Macau. A *joint venture* é responsável pelos negócios da BRF no mercado chinês, incluindo a marca Perdix e todas as categorias de atuação, usando a estrutura de armazenagem, vendas e distribuição da DCH. No ano, foi dado início ao estudo de viabilidade de construção de

uma fábrica de processamento no país, com matéria-prima importada do Brasil ou adquirida localmente.

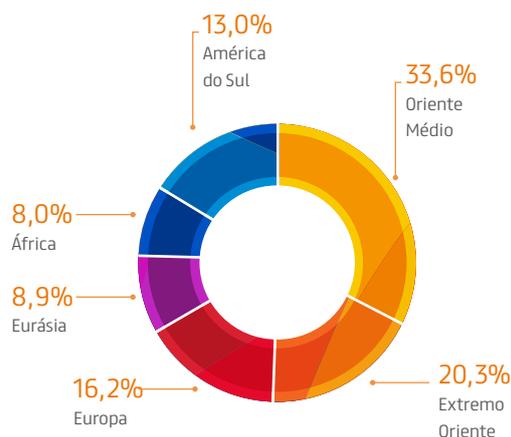
**África** – Volumes da marca Sadia que até então eram comercializados para *tradings* e atacadistas foram direcionados para a marca Perdix. A marca Sadia será relançada em 15 países do continente em 2013, com foco em varejo e *food services*, com um novo portfólio que inclui empanados, massas, salsichas e hambúrgueres.

No mercado internacional foram lançados mais de 210 produtos no ano. Na Europa, uma novidade foi a linha Chixxs em agosto, de empanados com sabores específicos (indiano, mexicano, italiano).

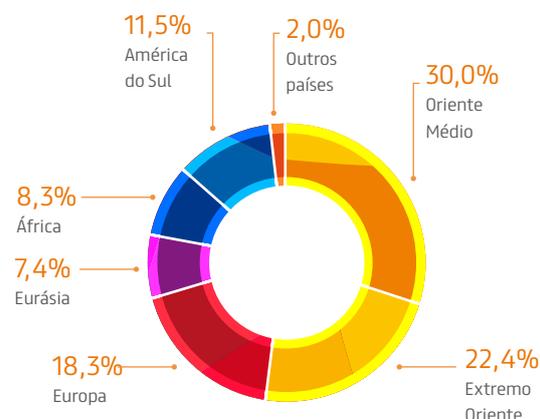
O posicionamento de Sadia como marca *premium* apoia-se em uma nova estratégia internacional de marketing. O novo conceito, avaliado em 22 países e por mais de 7 mil pessoas, apresenta uma identidade visual única, mas que permite a regionalização da embalagem e da comunicação por meio de cores e imagens.

No ano, os principais mercados tiveram o seguinte desempenho em receitas e volumes, comparando o ano de 2012 com 2011:

### Exportações por região 2012



### 2011



Principais Mercados	Receitas	Volume
Oriente Médio	+28,8%	+13,1%
Extremo Oriente	+4,4%	+11,2%
Europa	+2,0%	+1,8%
Eurásia	+38,7%	+32,8%
América do Sul	+29,5%	+37,2%
África	+10,2%	(1,3)%

## LÁCTEOS

O ano de 2012 foi de reposicionamento das marcas Batavo e Elegê, que investiram em novas embalagens para comunicar de forma mais eficiente os novos conceitos das linhas de produto. Outra ação que ganhou força foi a campanha de marketing *Queijo se pede pela marca, e é Sadia*. O objetivo é reforçar a presença da BRF, ampliando a participação com produtos de maior valor agregado, como processados e refrigerados. A Companhia encerrou 2012 como a terceira maior fabricante de lácteos do Brasil, com 10,5% de *market share*.

Orientada pela diretriz Mundo Batavo, a marca adotou a assinatura Pensado para sua natureza. Ela estampa as embalagens e remete ao conceito de mundo sustentável, sem desperdícios, com atributos de bem-estar, equilíbrio e natureza, propondo soluções para a vida do homem moderno. Todo o projeto é focado em inovação. A linha Pense Zero agregou produtos funcionais aos iogurtes, como o Bio Fibras. Com o lançamento da linha Pedacos, iogurte com até dez vezes mais frutas que os similares, a marca cresceu 3,3 pontos em participação de volume na categoria copos entre abril e novembro (dados Nielsen).

Em Elegê, as embalagens reformuladas ajudam a divulgar o novo slogan da marca: *Um gesto, dois sorrisos*. Trazem no verso histórias de demonstração de afeto e, na lateral, um espaço para que as pessoas deixem recados umas para as outras. Líder em várias categorias no Rio Grande do Sul e no Rio de Janeiro, a marca busca agora ampliar e fortalecer a presença em todo o País. A estratégia inclui, por exemplo, o lançamento de produtos específicos para a Região Nordeste, a exemplo de bebida láctea em sachê.

As receitas de lácteos totalizaram R\$ 2,7 bilhões, 6,9% de crescimento, com volumes 0,7% abaixo e preços médios 7,7% acima, enquanto os custos médios registraram elevação de 7,6%. A margem operacional recuperou a queda de 1,0% para rentabilidade estável, comparativamente ao ano anterior.

O grande desafio de lácteos em 2012 foi desenvolver o projeto de plena integração à estrutura operacional da BRF. A sinergia traz avanços ao processo produtivo e deverá estar completamente implantada até o final de 2014, envolvendo: centros de distribuição, equipes de vendas, técnicas e de gestão; definição do tamanho certo do negócio priorizando os resultados; melhoria na execução e crescimento de forma sustentável.

A remodelagem fabril seguiu essas diretrizes. Com 11 unidades, o segmento de lácteos obteve ampliação e modernização de suas fábricas em 2012, com aumento de turnos e contratação de funcionários. Foram investidos mais de R\$ 30 milhões na fábrica de queijos de Itumbiara (GO), que passou a produzir mil toneladas por mês. No Rio de Janeiro, teve início a construção de uma moderna

fábrica em Barra do Piraí, com capacidade de 15 milhões de litros por mês, visando atender de forma eficiente e com menor custo, um dos maiores mercados de consumo de leites fluidos no Brasil.

A Companhia também firmou joint venture com a Carbery para aprimorar o processamento de proteínas de soro de leite, um subproduto da fabricação de queijos, utilizando a tecnologia do grupo irlandês. O acordo contempla investimento compartilhado de US\$ 50 milhões para a construção de uma unidade de produção que deve começar a operar em 2014.

## FOOD SERVICES

O ano de 2012 foi de harmonização de modelos comerciais em um período de desafios para o setor. A tendência de alta no consumo de refeições fora do lar que marcou os últimos anos foi abalada pela inflação no setor de serviços, impulsionada pela elevação de custos de aluguéis e da mão de obra.

Para enfrentar os desafios, a unidade de *food services* ampliou suas forças comerciais, consolidou o atendimento de 62 mil empresas e ganhou *market share* em clientes estratégicos. Com isso, mesmo em um cenário menos favorável, atingiu crescimento de 10%. Investiu ainda no lançamento de uma nova categoria de produtos, com sachês de ketchup, mostarda e maionese, produzidos pela fábrica adquirida na Argentina. Esse lançamento faz parte da estratégia de fortalecer a inovação para alavancar o crescimento e geração de valor para o negócio.

As receitas do segmento de *food services* cresceram 7,9%, para R\$ 1,6 bilhão, com volumes 0,9% superiores, atingindo a margem operacional de 10,7%, ante 15,1% no ano anterior, e R\$ 166,9 milhões de resultado operacional, decréscimo de 23,3% em relação ao ano de 2011.

O crescimento do segmento vem sendo impulsionado principalmente por dois importantes indicadores: nível de emprego e renda, que tendem a se manter em expansão. Outro importante fato é a mudança no estilo de vida, que vem consolidando um novo perfil de consumidores com maior poder aquisitivo e que buscam praticidade na alimentação. Esse público realiza com mais frequência as suas refeições fora do lar. Geralmente são aposentados, famílias pequenas ou pessoas que moram sozinhas.

Além disso, os eventos esportivos programados para os próximos anos – como Copa das Confederações em 2013, Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016 – devem incrementar atividades de turismo e serviços, com destaque para a alimentação fora do lar.

Outro vetor de crescimento é o mercado internacional, especialmente com oportunidades na China proporcionadas por meio da *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited (DCH) para atuação no *Food Services* daquele país, além do atendimento das contas globais das redes de *fast food*.

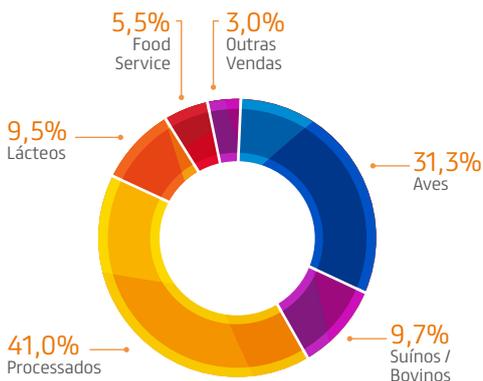
## DESEMPENHO ECONÔMICO FINANCEIRO

### Receita operacional líquida

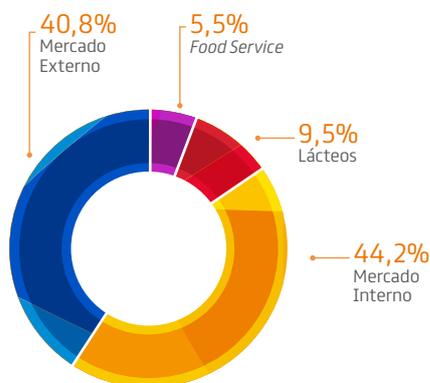
A receita operacional líquida atingiu R\$ 28,5 bilhões no ano, registrando aumento de 10,9%, obtida pelo crescimento orgânico, incorporação da empresa adquirida na Argentina, especialmente a Quickfood e aumento do portfólio através da inovação, com lançamentos de vários produtos e categorias, de forma a amenizar o impacto gerado pela transferência de ativos realizada no terceiro trimestre de 2012, conforme acordo estabelecido com o Cade (TCD).

### Composição da receita operacional líquida (%)

Por Produto - 2012

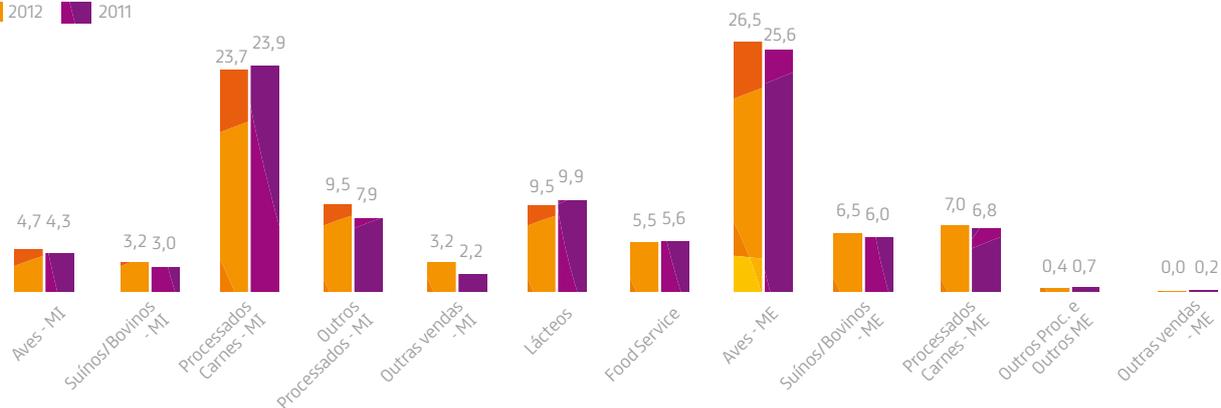


Por Mercado - 2012



### Composição da Receita Líquida (%)

2012 2011



### Custos das vendas (CPV)

Os custos de vendas cresceram 15,8%, em relação a 2011, registrando R\$ 22,1 bilhões. Os custos das vendas apresentaram evolução superior ao crescimento das vendas, pressionando as margens do ano. Os principais impactos registrados nos custos das vendas foram: 1) aumento significativo do custo das principais matérias primas - (milho e soja) devido a quebra de safra americana de grãos; 2) reajustes na indústria em razão dos dissídios salariais; 3) aumento de itens indexados ao câmbio como: embalagens, fretes, vitaminas e 4) acréscimo temporário dos custos de produção em decorrência dos desmembramentos gerados pelo processo do TCD.

### Lucro bruto e margem bruta

O Lucro Bruto totalizou R\$ 6,5 bilhões, registrando uma redução de 3,1% no ano, com margem bruta 3,3 pontos percentuais menor do que a registrada em 2011, saindo de 25,9% para 22,6%. Apesar da performance positiva no desempenho comercial de vendas, as margens permaneceram pressionadas pelos incrementos de custos.

### Despesas operacionais

Devido aos esforços para a redução de despesas no decorrer no ano, foi possível mantê-las no mesmo nível do ano anterior em 16,5%.

As despesas comerciais cresceram 12,5%, refletindo especialmente o aumento das despesas variáveis devido: 1) investimentos em desenvolvimento de novas linhas e produtos (inovação), lançamentos e campanhas de marketing; 2) incremento das operações da cadeia logística, que também foram impactadas significativamente pelo processo TCD (transferência de ativos e reposicionamento de portfólio e canais de distribuição); 3) ocorrência de greves portuárias e de transportadores.

As despesas administrativas e os honorários reduziram-se em 8,9% pela simplificação da estrutura administrativa entre BRF e subsidiárias e o desembolso menor neste ano com consultorias (Em 2011, ocorreram gastos importantes direcionados ao pagamento das consultorias que respaldaram a Companhia para defesa junto ao Cade no processo de fusão).



## Endividamento

R\$ milhões			Em 31/12/12	Em 31/12/11	var. %
	Circulante	Não Circulante	Total	Total	
Moeda nacional	(1.933)	(2.210)	(4.143)	(3.600)	15
Moeda estrangeira	(761)	(4.867)	(5.628)	(4.724)	19
<b>Endividamento bruto</b>	<b>(2.694)</b>	<b>(7.078)</b>	<b>(9.772)</b>	<b>(8.324)</b>	<b>17</b>
<b>Aplicações</b>					
Moeda nacional	1.106	61	1.242	1.227	1
Moeda estrangeira	1.480	107	1.512	1.690	(11)
<b>Total aplicações</b>	<b>2.586</b>	<b>167</b>	<b>2.753</b>	<b>2.916</b>	<b>(6)</b>
<b>Endividamento líquido</b>	<b>(108)</b>	<b>(6.910)</b>	<b>(7.018)</b>	<b>(5.408)</b>	<b>30</b>
<b>Exposição Cambial - US\$ Milhões</b>			(412)	(471)	<b>(13)</b>

## Distribuição do valor adicionado |GRI EC1|

R\$ milhões	2012	2011	var. %
Recursos humanos	4.035	3.608	12
Impostos	3.542	3.743	(5)
Juros/aluguéis	1.852	1.645	13
Juros sobre capital próprio	275	632	(57)
Retenção	538	735	(27)
Participação de acionistas não controladores	7	(2)	-
<b>Total</b>	<b>10.250</b>	<b>10.360</b>	<b>(1)</b>

## Outras despesas operacionais

Apesar de custos com a fase pré-operacional das novas unidades industriais, sinistros, provisão para riscos tributários, efeitos da alienação de ativos por conta TCD, o item de outras despesas operacionais teve um decréscimo de 5,4% no ano, pelas receitas de reversões de provisões, recuperação de despesas e *leasing* com terceiros. De acordo com a regulamentação IFRS as participações nos lucros também são contabilizadas nessa rubrica e tiveram queda no ano em razão dos resultados operacionais.

## Resultado operacional antes das financeiras e margem operacional

Considerando as explanações supra, o resultado operacional antes das despesas financeiras atingiu R\$ 1,4 bilhão no ano – 30,6% inferior, passando a margem operacional para 4,9% da ROL ante 7,8%. O decréscimo de 2,9 pontos percentuais se deve aos fatores ocorridos no ano – atípicos às operações, como: estoques superiores no mercado japonês; pressão de custos e despesas comerciais variáveis; e despesas extraordinárias decorrentes do processo transitório de transferência de ativos, em atendimento ao disposto no TCD.

## Financeiras

As despesas financeiras líquidas somaram R\$ 570,6 milhões no ano, registrando um aumento de 19,0%, especialmente pela elevação da dívida devido ao efeito cambial e à necessidade de direcionamento de caixa para promover o suporte aos investimentos em Capex e capital de giro, devido a menor geração de caixa no período.

Diante do elevado nível de exportações, a Companhia realiza operações com objetivo específico de proteção (*hedge*) cambial. De acordo com os padrões contábeis de *hedge accounting* (CPC 38 e IAS 39), a Companhia se utiliza de instrumentos financeiros derivativos (ex: NDF) e instrumentos financeiros não derivativos (ex: dívida em moeda estrangeira) para realizar operações de *hedge* e concomitantemente eliminar as respectivas variações cambiais não realizadas no demonstrativo de resultado (sob a rubrica de Despesas Financeiras).

A utilização de instrumentos financeiros não derivativos para cobertura cambial continua possibilitando reduções significativas na exposição líquida de balanço em moeda estrangeira, gerando substanciais benefícios com a sincronia entre os fluxos das obrigações em moeda estrangeira e os embarques de exportação, contribuindo para a redução na volatilidade do resultado financeiro.

Em 31.12.12, os instrumentos financeiros não derivativos designados como *hedge accounting* para cobertura cambial somaram USD 614 milhões e proporcionaram redução de exposição patrimonial cambial de mesmo valor. Em adição, os instrumentos financeiros derivativos designados como *hedge accounting*, no conceito cash flow hedge para cobertura das exportações altamente prováveis, atingiram, nas suas respectivas moedas, os valores de USD 1.007 milhões, EUR 197 milhões e GBP 53,4 milhões. Esses instrumentos também contribuíram diretamente para a redução da exposição cambial. Em ambos os casos, o resultado não realizado de variação cambial foi contabilizado em outros resultados abrangentes, evitando assim o impacto nas Despesas Financeiras.

A dívida líquida da Companhia ficou em R\$ 7,0 bilhões, 29,7% acima da registrada em 31.12.2011, resultando em uma dívida líquida sobre EBITDA ajustado (últimos doze meses) de 2,6 vezes, com exposição cambial contábil de US\$ 411,6 milhões, 12,5% inferior.

## Imposto de Renda e Contribuição Social

O Imposto de Renda e a Contribuição Social totalizaram R\$ 2,4 milhões positivos no ano, ante R\$ 156,5 milhões negativos em 2011, em razão das diferenças de alíquotas sobre resultados das subsidiárias no exterior e da variação cambial sobre os investimentos externos. Essa diminuição é uma combinação das reduções pelos efeitos de resultados das subsidiárias no exterior e pagamento de juros sobre capital próprio ante a provisão para perdas sobre prejuízo fiscal em decorrência da incorporação da Sadia registrada no ano anterior.

## Participação dos acionistas não controladores

O resultado de R\$ 7,4 milhões negativos ante R\$ 2,3 milhões positivos em 2011 registrados nesta rubrica refere-se à consolidação de resultados das subsidiárias adquiridas na Argentina, por meio da Avex e a partir do terceiro trimestre a incorporação dos resultados da Quickfood, acrescentado aos resultados das subsidiárias Al Wafi, Plusfood, entre outras.

## Resultado líquido e margem líquida

O lucro líquido foi de R\$ 813,2 milhões no ano, com margem líquida de 2,9%, redução de 40,5% em relação a 2011, pela pressão de margens vivenciada no ano atribuída aos custos de produção, que cresceram proporcionalmente acima do desempenho de receitas.

## EBITDA

O EBITDA ajustado (geração operacional) atingiu R\$ 2,7 bilhões, 17,4% inferior, registrando margem EBITDA ajustada de 9,4%, ante 12,6% em 2011, com contração de 3,2 pontos percentuais.

O EBITDA alcançou R\$ 2,3 bilhões no ano (18,7% inferior a 2011) com margem EBITDA de 8,2% ante 11,2%.

## EBITDA (ajustado) | GRI EC1

R\$ milhões	2012	2011	var. %
Resultado líquido	813	1.367	(41)
Imposto de renda e contribuição social	(2)	157	(102)
Financeiras líquidas	571	480	19
Depreciação e amortização	967	886	9
<b>= EBITDA</b>	<b>2.348</b>	<b>2.890</b>	<b>(19)</b>
Outros resultados	347	366	(5)
Resultado da equiv. patrimonial	(22)	(9)	150
Participação de acionistas não controladores	7	(2)	-
<b>= EBITDA ajustado</b>	<b>2.680</b>	<b>3.244</b>	<b>(17)</b>

As despesas líquidas de Outros Resultados Operacionais estão detalhadas na Nota Explicativa 33. A divulgação do EBITDA ajustado está em conformidade com o que a Companhia já informou nas apresentações dos resultados trimestrais e/ou anuais anteriores, ou em outras divulgações ao mercado.

## VENDAS TOTAIS

Mercado interno	Mil toneladas			R\$ milhões		
	2012	2011	var. %	2012	2011	var. %
<b>In natura</b>	<b>463</b>	<b>379</b>	<b>22</b>	<b>2.263</b>	<b>1.887</b>	<b>20</b>
Aves	329	251	31	1.351	1.112	21
Suíños/bovinos	134	128	5	911	774	18
<b>Processados</b>	<b>1.643</b>	<b>1.810</b>	<b>(9)</b>	<b>9.462</b>	<b>9.188</b>	<b>3</b>
<b>Outras vendas</b>	<b>456</b>	<b>402</b>	<b>14</b>	<b>894</b>	<b>555</b>	<b>61</b>
<b>Total</b>	<b>2.562</b>	<b>2.591</b>	<b>(1)</b>	<b>12.619</b>	<b>11.630</b>	<b>9</b>

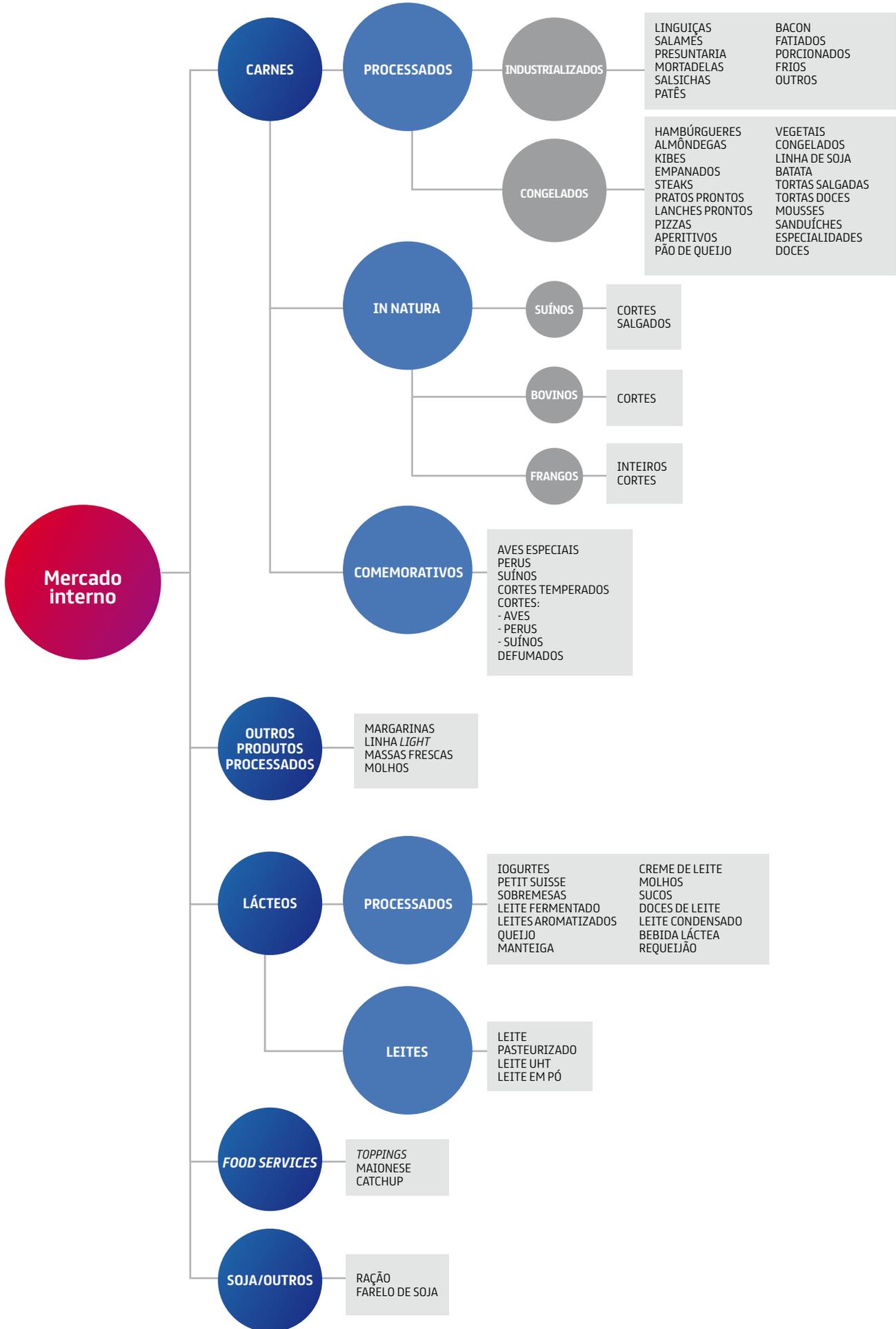
Mercado externo	Mil toneladas			R\$ milhões		
	2012	2011	var. %	2012	2011	var. %
<b>In natura</b>	<b>2.101</b>	<b>1.882</b>	<b>12</b>	<b>9.436</b>	<b>8.126</b>	<b>16</b>
Aves	1.795	1.624	11	7.569	6.572	15
Suíños/bovinos	307	258	19	1.866	1.554	20
<b>Processados</b>	<b>372</b>	<b>342</b>	<b>9</b>	<b>2.182</b>	<b>1.925</b>	<b>13</b>
<b>Outras vendas</b>	<b>9</b>	<b>40</b>	<b>(78)</b>	<b>8</b>	<b>42</b>	<b>(82)</b>
<b>Total</b>	<b>2.482</b>	<b>2.264</b>	<b>10</b>	<b>11.626</b>	<b>10.093</b>	<b>15</b>

Lácteos	Mil toneladas			R\$ milhões		
	2012	2011	var. %	2012	2011	var. %
Divisão seca	762	834	(9)	1.636	1.706	(4)
Divisão refrigerada	216	236	(9)	1.018	833	22
Outras vendas	85	-	-	60	-	-
<b>Total</b>	<b>1.063</b>	<b>1.071</b>	<b>(1)</b>	<b>2.714</b>	<b>2.539</b>	<b>7</b>

Food services	Mil toneladas			R\$ milhões		
	2012	2011	var. %	2012	2011	var. %
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>228</b>	<b>1</b>	<b>1.558</b>	<b>1.444</b>	<b>8</b>

Total	Mil toneladas			R\$ milhões		
	2012	2011	var. %	2012	2011	var. %
<b>Total</b>	<b>6.337</b>	<b>6.153</b>	<b>3</b>	<b>28.157</b>	<b>25.706</b>	<b>11</b>

Mercado interno



## Mercado externo



## Fluxo de caixa

R\$ milhões	2012	2011
<b>Atividades operacionais</b>		
Resultado do exercício	813	1.367
Ajustes para reconciliar o resultado	2.860	1.907
Variações nos ativos e passivos		
Contas a receber de clientes	90	(640)
Estoques	(362)	(539)
Juros sobre o capital próprio recebidos	9	6
Fornecedores	669	567
Pagamento de contingências	(203)	(203)
Pagamento de juros	(495)	(466)
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(98)	(38)
Salários, obrigações sociais e outros	(841)	(809)
<b>Caixa originado pelas atividades operacionais</b>	<b>2.443</b>	<b>1.152</b>
<b>Atividades de Investimento</b>		
Aplicações financeiras	46	29
Aquisição de empresas	(11)	(230)
Outros investimentos	(52)	(9)
Aquisições de imobilizado/ investimento	(1.884)	(1.130)
Aquisições de ativo biológico	(494)	(492)
Receita na alienação do imobilizado	51	6
Aplicações no intangível	(15)	(59)
<b>Caixa originado (aplicado) nas atividades de investimento</b>	<b>(2.373)</b>	<b>(1.885)</b>
<b>Atividades de financiamentos</b>		
Empréstimos e financiamentos	911	259
Juros sobre o capital próprio pago	(440)	(502)
Aquisições de ações para tesouraria	13	(72)
Ágio na aquisição de acionistas não controladores	(34)	(12)
<b>Caixa originado (aplicado) nas atividades de financiamento</b>	<b>450</b>	<b>(326)</b>
<b>Variação cambial sobre caixa e equivalentes</b>	<b>43</b>	<b>116</b>
<b>Aumento (decrécimo) líquido no saldo de caixa</b>	<b>564</b>	<b>(944)</b>
Caixa e equivalentes a caixa no início do período	1.367	2.311
Caixa e equivalentes a caixa no final do período	1.931	1.367

## INVESTIMENTOS

Em todos os seus investimentos, a BRF certifica-se de que os parceiros desenvolvam processos de negócios que respeitem aspectos referentes a direitos humanos, incluindo indícios de utilização de trabalho infantil ou condições desumanas de trabalho. No caso de fusões e aquisições, formação de *joint ventures*, alianças e operações conjuntas com outras empresas, esses procedimentos são avaliados por meio de auditorias internas e externas, visitas, reuniões e questionários. Na etapa de análise de viabilidade dos projetos de investimentos, são considerados também os impactos ambientais, procurando utilizar tecnologias mais eficientes do ponto de vista ambiental. **|GRI HR1|**

Os investimentos em Capex realizados no ano totalizaram R\$ 2,5 bilhões, ficando 25% superior ao ano anterior e foram direcionados para projetos de crescimento, eficiência e suporte. Estão considerados neste montante de R\$ 494 milhões de investimentos em ativos biológicos (matrizes), para suprir os projetos de crescimento.

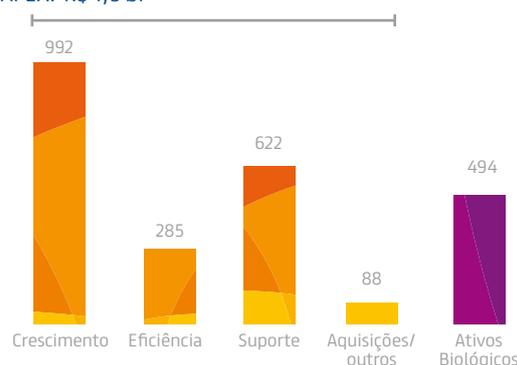
Em 2012, foram constituídas duas *joint ventures* – Rising Star Food Company Limited (China) e Carbery Group (Brasil) – e efetivada a aquisição de duas empresas – Quickfood (Argentina) e Federal Food (Emirados Árabes), concluída no início de 2013. Ocorreram ainda investimentos em fábricas – novas unidades de margarina, em Vitória do Santo Antão (PE) e de salsicha, em Lucas do Rio Verde (MT); ampliação do abate de aves, em Lucas do Rio Verde (MT), Rio Verde (GO), Dois Vizinhos (PR), Toledo (PR), Dourados (MS) e Nova Mutum (MT) – a adequação do Centro de Distribuição do Rio de Janeiro (RJ) e a construção do novo Centro de Inovação, em Jundiá (SP).

### Investimentos ambientais (R\$ milhões) |GRI EN30|

R\$ milhões	2010	2011	2012
Prevenção e gestão	24,3	37,8	60,2
Destinação, tratamento e mitigação	74	80,2	61,2
Investimentos em florestas	45,8	28,2	35,5
<b>Total</b>	<b>144,1</b>	<b>146,2</b>	<b>156,9</b>

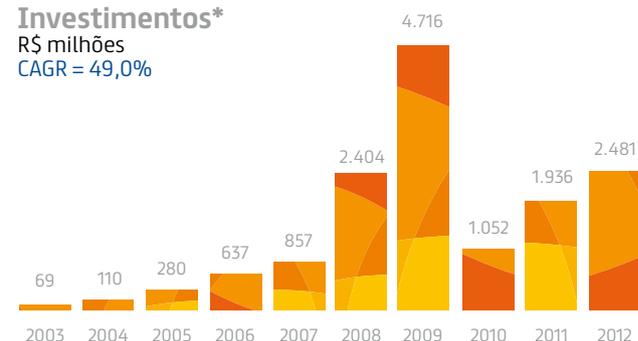
### Composição dos investimentos de 2012

R\$ milhões  
CAPEX: R\$ 1,9 bi



### Investimentos\*

R\$ milhões  
CAGR = 49,0%



\* Considera as incorporações de Sadia (2009) e Eleva (2008)  
(1) Proforma

## AÇÕES COMO INVESTIMENTO

As ações da BRF encerraram o ano cotadas a R\$ 42,19 na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) e os ADRs fecharam em US\$ 21,11 na New York Stock Exchange, com valorização de 15,8% e 8,0%, respectivamente. O desempenho superou a variação do Ibovespa, índice que reúne as ações de maior liquidez na bolsa brasileira, que apresentou variação de 7,4%, e o índice Dow Jones (alta de 7,3%). O valor de mercado da companhia totalizou R\$ 36,8 bilhões, com crescimento de 15,7% em relação a 2011.

Pelo terceiro ano consecutivo, e como parte do objetivo de intensificar o relacionamento com o mercado de capitais, a Companhia promoveu o BRF Day durante reuniões Apimec Nacional e nas regionais São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre. Em São Paulo, a reunião pública foi seguida da abertura de

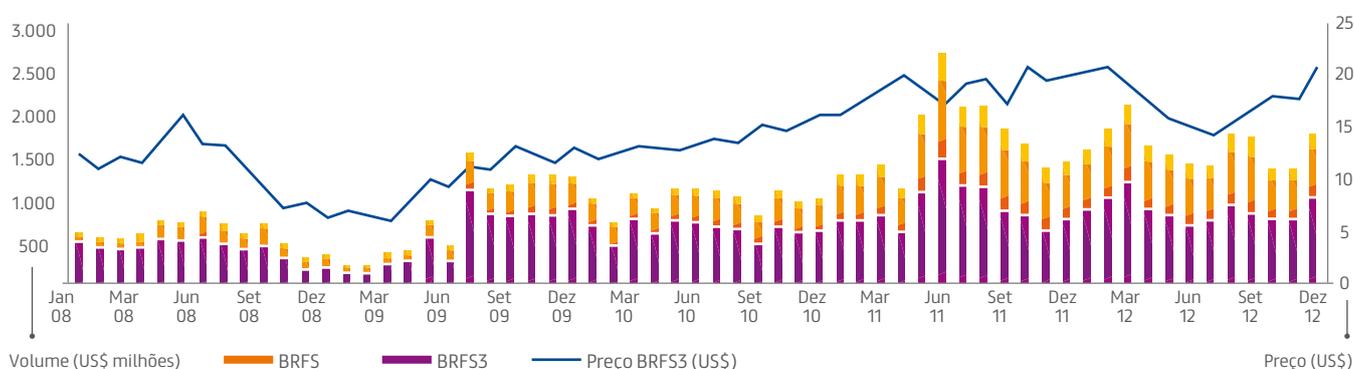
pregão a convite da BM&FBovespa, com transmissão e tradução simultânea. Ademais, o CEO e o CFO da BRF realizaram o BRF Day em Nova York e Londres. Foram também realizadas várias conferências, reuniões *one-on-one*, *conference calls* e visitas aos acionistas nacionais e estrangeiros, registrando demanda expressiva por parte de investidores e analistas do mercado de capitais.

### Remuneração aos acionistas

O Conselho de Administração aprovou a remuneração aos acionistas no montante de R\$274,7 milhões, correspondente a R\$ 0,31585520 por ação, com pagamentos ocorridos em 15/08/2012 (R\$ 0,11501051 por ação) e em 15/02/2013 (R\$ 0,20084501 por ação), sob a forma de juros sobre o capital próprio, com a devida retenção de Imposto de Renda na Fonte, conforme legislação em vigor. Em Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária, será proposto o montante de R\$ 45,3 milhões. O montante distribuído aos acionistas, relativo ao exercício de 2012, representou 39,3% do lucro líquido.

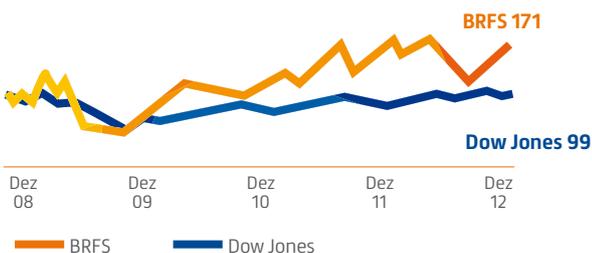
### Volume negociado mensal

2012: US\$ 76 milhões/dia  
4,5% inferior a 2011



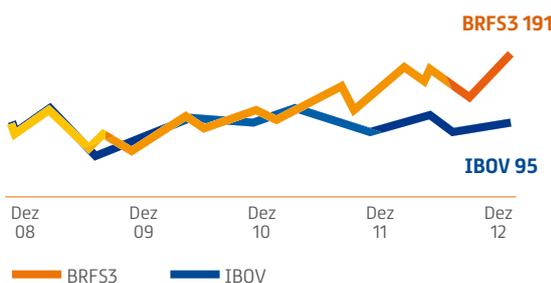
### Desempenho dos ADRs X Dow Jones

Base 100 - Dez 08 - série 5 anos



### Desempenho das ações X Ibovespa

Base 100 - Dez 08 - série 5 anos



### Desempenho na BM&FBovespa

	2012	2011
Cotações de fechamento (R\$)	42,19	36,42
Volume de ações negociado (milhões)	584,0	593,7
Performance	15,8%	33,2%
Índice Bovespa	7,4%	(18,1%)
IGC	19,0%	(12,5%)
ISE	20,5%	(3,3%)

### Desempenho na NYSE

	2012	2011
Cotações de fechamento (US\$)	21,11	19,55
Volume de ADRs negociado (milhões)	480,6	488,8
Performance	8,0%	15,8%
Índice Dow Jones	7,3%	5,5%



# CAPITAL INTELECTUAL

## VANTAGENS COMPETITIVAS

Os diferenciais da BRF a colocam em uma posição de destaque entre seus concorrentes, com maior condição de aproveitar oportunidades para crescimento. Um portfólio com marcas e produtos posicionados para atender diferentes perfis de consumidores, somado a uma robusta estrutura física, uma capacidade operacional eficiente e capital humano compõem um conjunto de ativos intangíveis que fornecem vantagens competitivas à Empresa.

**Marcas** – Detentora de marcas fortes, reconhecidas do grande público e referência em qualidade – como Sadia, Perdigão, Chester, Batavo, Elegê e Qualy, no Brasil; e Perdix, Sadia, Hilal; Paty e Dánica, na Argentina, entre outras –, a BRF investiu no posicionamento da sua imagem corporativa e agora avança para ser reconhecida como marca líder de seu segmento e também admirada em todos os mercados de atuação, no Brasil e no exterior. *(Mais informações na página 27)*

**Portfólio** – Com um portfólio sólido e variado, composto por mais de 3,3 mil produtos, a BRF alcança diferentes públicos, transmitindo a todos o sentimento de confiabilidade. No ano, entre mercado interno e externo, foram lançados cerca de 450 produtos nas linhas de processados, congelados, industrializados, pratos prontos, pizzas e lácteos.

**BRF: é protagonista**  
É a nossa atitude de líder e  
vontade de inovar em tudo  
que fazemos.



**Inovação e tecnologia** – Reconhecida entre as cem empresas mais inovadoras do mundo, em ranking de 2012 da revista *Forbes*, a Companhia investiu R\$ 106 milhões em um novo Centro de Inovação. Instalado em Jundiaí (SP), no mesmo complexo onde já funcionava um Centro de Distribuição e um laboratório, reúne as atividades antes desenvolvidas nos centros de pesquisa de Videira (SC) e São Paulo (SP). A concentração em um único local trará sinergia às atividades de pesquisa e desenvolvimento, unindo uma equipe de 250 pessoas e facilitando o intercâmbio com os times de marketing da sede, em São Paulo. Possui laboratórios físico-químico, microbiológico, de análise sensorial, de materiais e de embalagens, além de oito cozinhas experimentais. Há ainda instalações para o desenvolvimento e teste de produtos para *Food Services*. Outro destaque de 2012 foi a implantação de um único sistema de Tecnologia da Informação em todas as unidades, para que atividades e processos passassem a ter o mesmo modelo de gerenciamento e procedimentos.

**Estrutura de produção** – A estrutura operacional se diferencia pelo posicionamento geográfico das unidades de produção que, com o cumprimento do acordo com o Cade e a implantação de um modelo de gestão de manufatura único, iniciam uma nova fase com capacidade otimizada. Esse novo modelo definiu e implantou em 100% das operações com procedimentos idênticos e práticas e em 2013 será replicado na área de lácteos. A elevada automação dos parques fabris e a preparação do quadro de funcionários também é outra vantagem competitiva que foi aprimorada em 2012, com a introdução de novos processos tecnológicos que visam à automação de processos repetitivos.

**Logística e rede de distribuição** – A área de *supply chain* da BRF é uma das maiores operações desse tipo entre empresas brasileiras. Os produtos saem de 50 fábricas em 11 estados e são distribuídos em 150 mil pontos de venda no Brasil. A malha de distribuição física e o sistema produtivo são sincronizados e a produção deve dar conta do fornecimento na quantidade,

qualidade e variedade pedidas. À logística, cabe providenciar as entregas no local e no tempo exatos. A BRF emprega praticamente todas as modalidades de transporte para levar seus produtos ao ponto de venda. No mercado interno, a maior parte da carga chega ao destino por meio de caminhões de diversos portes (a frota terceirizada soma 8 mil veículos) e de trens, mas houve aumento na distribuição via cabotagem em 2012. A distribuição ganhará mais sinergia e eficiência em 2013, com as entregas de todos os segmentos e marcas podendo ser feitas a partir do mesmo caminhão e integrando também a armazenagem. No mercado externo, a evolução na rede de distribuição é um desafio. Em 2012, houve avanços na distribuição na Arábia Saudita, com a incorporação da parceira que fazia a importação e distribuição no mercado local a BRF ganhou mais de 2 mil pontos de venda. A *joint venture* na Ásia também impulsionou em maio de 2012 a distribuição no varejo e em *food services* em Hong Kong, Macau e na China continental.

**Capital humano** – Todos os funcionários da BRF são parte fundamental no processo de expansão e consolidação da Empresa, que os considera o seu mais importante ativo intangível. Com um grupo de executivos experientes e profissionalizados, a Companhia mantém cursos e treinamentos que incluem um programa de lideranças que possibilita troca de experiências. Embora o perfil dos funcionários varie de cargo para cargo, o capital humano é formado por pessoas alinhadas aos valores da Companhia, adaptáveis ao cenário de constante mudança e comprometidas com resultados e metas estabelecidas pelo Plano BRF 15.

**Gestão** – Focado no planejamento, o modelo de gestão da BRF é alinhado às melhores práticas de transparência do mercado e tem como grande diferencial a capacidade de execução e continuidade da operação em cenários complexos. O robusto trabalho realizado em 2012, para o cumprimento do TCD do Cade, provaram a eficiência no gerenciamento.

Todos os funcionários da BRF são parte fundamental no processo de expansão e consolidação da Empresa.



## Premiações [GRI 2.10]

Premiações e Destaques	Motivo	Instituição
Entre as Melhores Companhias em Governança Corporativa	Encontro com a comunidade de analistas de investimentos Conference call Empresa em sustentabilidade socioambiental (7ª posição) Programa de RI de Empresa da América Latina	Investor Relations Magazine Awards
100 empresas mais inovadoras do mundo	Inovação em produtos e processos	Revista <i>Forbes</i> (internacional)
Melhores Companhias para os seus acionistas	Avaliação com base nos critérios: liquidez, criação de valor, desempenho das ações, governança corporativa e sustentabilidade	Revista <i>Capital Aberto</i>
Prêmio Top of Mind 2012	Marcas Sadia e Qually	Jornal <i>Folha de S. Paulo</i>
Prêmio Top of Mind 2012	José Antonio do Prado Fay – Top Executivo Grande Empresa do Agronegócio e Empresa Destaque em Exportação	Jornal <i>A Notícia</i> e Instituto Mapa
Melhores & Maiores	A melhor empresa do Agronegócio	Revista <i>Exame</i>
Executivo de Valor	CEO José Antonio do Prado Fay	Jornal <i>Valor Econômico</i>
Melhores da Dinheiro	A melhor empresa do setor de alimentos e a melhor, em seu setor, nas gestões de Responsabilidade Social e Governança Corporativa	Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i>
Melhores do Agronegócio 2012	Maior empresa do setor de carnes	Revista <i>Globo Rural</i>
Prêmio Aberje 2012	Comunicação Integrada (regional e nacional)	Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (Aberje)
Prêmio Sesi Qualidade no Trabalho	A unidade de Videira da BRF foi a primeira colocada na categoria Ambiente de Trabalho Seguro e Saudável, com a prática Automação de Atividade de Industrialização de Mortadelas.	Serviço Social da Indústria (Sesi)
500 Maiores do Sul	Setor Alimentos e Bebidas	Revista <i>Amanhã</i>
Prêmio Abre da Embalagem Brasileira	Melhor Design Gráfico, na categoria Alimentos e Bebidas, para a nova identidade visual da Batavo	Associação Brasileira de Embalagens (Abre)
Troféu Onda Verde do Prêmio Expressão de Ecologia	Projeto Automação do Monitoramento do Reator do Sistema de Aeração da Estação de Tratamento de Efluentes de Capinzal, na categoria Conservação de Insumos de Produção – Energia.	Editora <i>Expressão</i>



# CAPITAL HUMANO

Com gestão focada no desempenho das pessoas, a BRF constantemente analisa o cenário do mercado, adaptando-se às tendências e implantando melhorias em programas e processos de Recursos Humanos. O trabalho de 2012 priorizou o alinhamento e a padronização, para que os funcionários de todos os níveis estejam em harmonia com a Cultura BRF, de modo a que possam se desenvolver de acordo com o planejamento estratégico BRF15.

Grande empregadora da agroindústria – com mais de 80% dos empregos em pequenas cidades –, a BRF impulsiona as economias locais e colabora com o desenvolvimento da sociedade. Preparada para ampliar sua internacionalização, valores, missão e Cultura BRF começam a ser disseminados além das fronteiras brasileiras, preparando executivos para atuar em um ambiente intercultural.

Com capital humano que abrange um universo de mais de 120 mil pessoas, entre funcionários próprios e contratados de terceiros, a Companhia tem como política de contratação o recrutamento interno e o processo de seleção descentralizado, realizado nas unidades. O objetivo principal é atrair, selecionar e direcionar os profissionais de acordo com o seu perfil e potencial, contratando pessoas alinhadas aos valores da BRF. A prática é priorizar candidatos oriundos da localidade onde está a posição aberta. As metas de recrutamento interno de 2012 para os cargos de liderança foram mantidas, com 84% das vagas sendo preenchidas por funcionários da própria Empresa, um avanço em relação aos 78% de 2011. **[GRI EC7]**





**BRF: cultiva vínculos**  
É o nosso comprometimento  
em construir relações de  
longo prazo.

## Funcionários por tipo de contrato e gênero | GRI LA1

Tipo de contrato	2010 <sup>1</sup>	2011 <sup>1</sup>	2012		Total
			Homens	Mulheres	
Tempo indeterminado	113.059	116.889	65.571	43.902	109.473
Tempo determinado	647	1.237	299	132	431
Terceirizados <sup>2</sup>	13.267	12.301	ND	ND	10.166
Estagiários e aprendizes	454	299	731	768	1.499
Funcionários fora do Brasil <sup>2</sup>	555	1.970	ND	ND	4.087
<b>Total de funcionários<sup>3</sup></b>	<b>127.982</b>	<b>132.696</b>	<b>66.601</b>	<b>44.802</b>	<b>125.656</b>

<sup>1</sup> Os dados de 2010 e 2011 consideram funcionários no Brasil, Plusfood, Dánica, Avex e expatriados.

<sup>2</sup> A BRF ainda não monitora essa informação por gênero.

<sup>3</sup> Em cumprimento ao Termo de Compromisso de Desempenho (TCD), assinado com o CADE, 8.849 funcionários foram transferidos para a empresa que adquiriu os ativos BRF.

## Funcionários por gênero e faixa etária | GRI LA13

Categorias	Total	Masculino	Feminino	2012		
				Até 30 anos	De 30 a 50 anos	Mais de 50 anos
Diretores	52	46	6	0	36	16
Gerentes	519	418	101	8	454	57
Supervisores/coordenadores	2.110	1.746	364	246	1.741	123
Administrativos <sup>2</sup>	10.903	5.830	5.073	4.913	5.581	409
Operacionais	96.320	57.830	38.490	41.377	49.751	5.192
Estagiários e aprendizes	1.499	744	755	1.480	19	0
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>111.403</b>	<b>66.614</b>	<b>44.789</b>	<b>48.024</b>	<b>57.582</b>	<b>5.797</b>
<b>Percentual</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>43%</b>	<b>52%</b>	<b>5%</b>

<sup>1</sup> A BRF ainda não monitora essa informação por gênero.

<sup>2</sup> Em cumprimento ao Termo de Compromisso de Desempenho (TCD), assinado com o CADE, 8.849 funcionários foram transferidos para a empresa que adquiriu os ativos BRF.

## Rotatividade (média mensal)<sup>1</sup> | GRI LA2

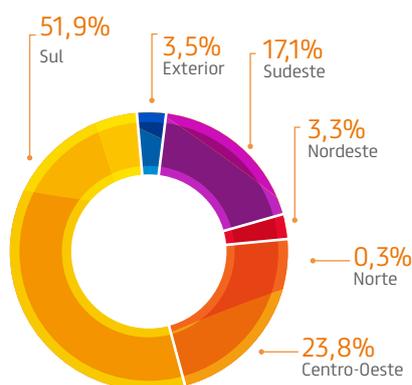
Rotatividade	2010	2011	2012
Funcionários desligados	33.996	31.035	35.385
Funcionários transferidos pelo TCD <sup>2</sup>	NA	NA	8.849
Rotatividade (%) <sup>3</sup>	2,33%	2,07%	2,34%

<sup>1</sup> Total de funcionários atuantes no Brasil (soma de funcionários por tempo determinado, tempo indeterminado, estagiários e aprendizes)

<sup>2</sup> Em cumprimento ao Termo de Compromisso de Desempenho (TCD), assinado com o CADE, 8.849 funcionários foram transferidos para a empresa que adquiriu os ativos BRF.

<sup>3</sup> A taxa de rotatividade foi contabilizada sem os funcionários transferidos pelo TCD.

## Funcionários por região<sup>1</sup> | GRI LA1



<sup>1</sup> Dados de funcionários no Brasil, na Plusfood, Dánica, Avex, Quick Food e expatriados.

## SAÚDE E SEGURANÇA

### Indicadores de segurança [GRI LA7]

Indicadores de Segurança	2010	2011	2012
Taxa de Frequência de Acidentes - com afastamento <sup>1</sup>	5,01	3,06	1,97
Taxa de Frequência - doenças ocupacionais <sup>1</sup>	0,96	0,2	0,11
Taxa de Gravidade <sup>1</sup>	473	216	197
Percentual de absenteísmo <sup>2</sup>	3,38%	3,25%	3,38%
Óbitos (número absoluto)	4	5 <sup>3</sup>	3 <sup>4</sup>
Acidentes com afastamento	1.078	690	441
Acidentes sem afastamento	2.693	2.266	2.176

<sup>1</sup> As taxas de frequência e gravidade referem-se a cada 1 milhão de horas/homem trabalhadas, de acordo com a NBR 14.280.

<sup>2</sup> A taxa de absenteísmo refere-se às ausências dos trabalhadores no processo do trabalho, seja por falta ou atraso, devido a algum motivo interviniente.

<sup>3</sup> Dois acidentes típicos e três acidentes de trajeto

<sup>4</sup> Dois acidentes típicos e um acidente de trajeto

Uma das prioridades da área de Recursos Humanos, o engajamento para a cultura de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) é adaptado às características das áreas, compartilhando a premissa de que todos precisam estar conscientes dos princípios que devem ser aplicados individual e corporativamente.

O Programa SSMA apresenta ano a ano avanços significativos. A Taxa de Frequência para acidentes com afastamento, por exemplo, soma redução de 77,1% desde 2008. Em 2012, o indicador foi 35,6% menor que o apresentado em 2011, superando a meta de alcançar redução anual de 10%. Para 2013, o objetivo é reduzir essa taxa em 5% com base no resultado de 2012. [GRI LA7]

Desde 2008, 60.116 pessoas foram treinadas em SSMA. As iniciativas incluem o Diálogo de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, uma forma simples e sistematizada de abordar semanalmente questões inerentes a esses temas; seminários de

SSMA, evento anual realizado em diversas regiões do País com o intuito de divulgar as boas práticas e realizar análises críticas dos indicadores dessas áreas; e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), integrada por representantes da Empresa e dos empregados, com o objetivo de identificar potenciais riscos ocupacionais, entre outras.

A política da BRF norteou em 2012 as discussões de saúde e segurança em torno de uma norma regulamentadora para o setor de atuação, que tem publicação prevista para o primeiro semestre de 2013. As negociações levaram à conclusão de que são necessários dois anos para readaptar a dinâmica fabril aos seis intervalos propostos pela legislação, pela necessidade de reformas para que as linhas de produção comportem mais funcionários, além de contratação e treinamento de profissionais.

Vários programas buscam assegurar melhores condições de saúde e qualidade de vida, como o Novo Ser (para gestantes), BRF Sorridente (atendimento odontológico e saúde bucal), Saúde do Homem, Saúde da Mulher, Viva Saúde (prevenção e monitoramento de doenças crônicas), Momento Saúde (informações por e-mail, banners ou murais) e outras ações pontuais – como campanhas de prevenção de HIV/Aids, combate ao fumo, a drogas e à dengue. Outras iniciativas são o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que prioriza o monitoramento de pausas, rodízios e reforço muscular (academia), o Programa de Ergonomia e o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional. [GRI LA8]

### TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

Em um ano de grandes desafios, a BRF não descuidou do aperfeiçoamento de sua equipe. Ações de desenvolvimento – como Ciclo de Desempenho, *Feedback* e Plano de Desenvolvimento (PDI) – foram expandidas para mais áreas. Houve avanços nos indicadores de treinamento, o que demonstra preocupação em preparar os funcionários para exercerem melhor suas funções ou atender futuras oportunidades internas, o que contribui para a retenção desses profissionais.

O programa Formação de Líderes, que prepara profissionais para que possam ser considerados em futuras vagas de supervisão, foi estendido para as unidades produtivas. Houve o lançamento de um *e-learning* para integração de líderes, com conteúdos que abordam desde aspectos institucionais até informações essenciais para o dia a dia do novo gestor. Para estudantes e recém-formados são mantidos programas de estágio e *trainees*.

### Horas de treinamento [GRI LA10]

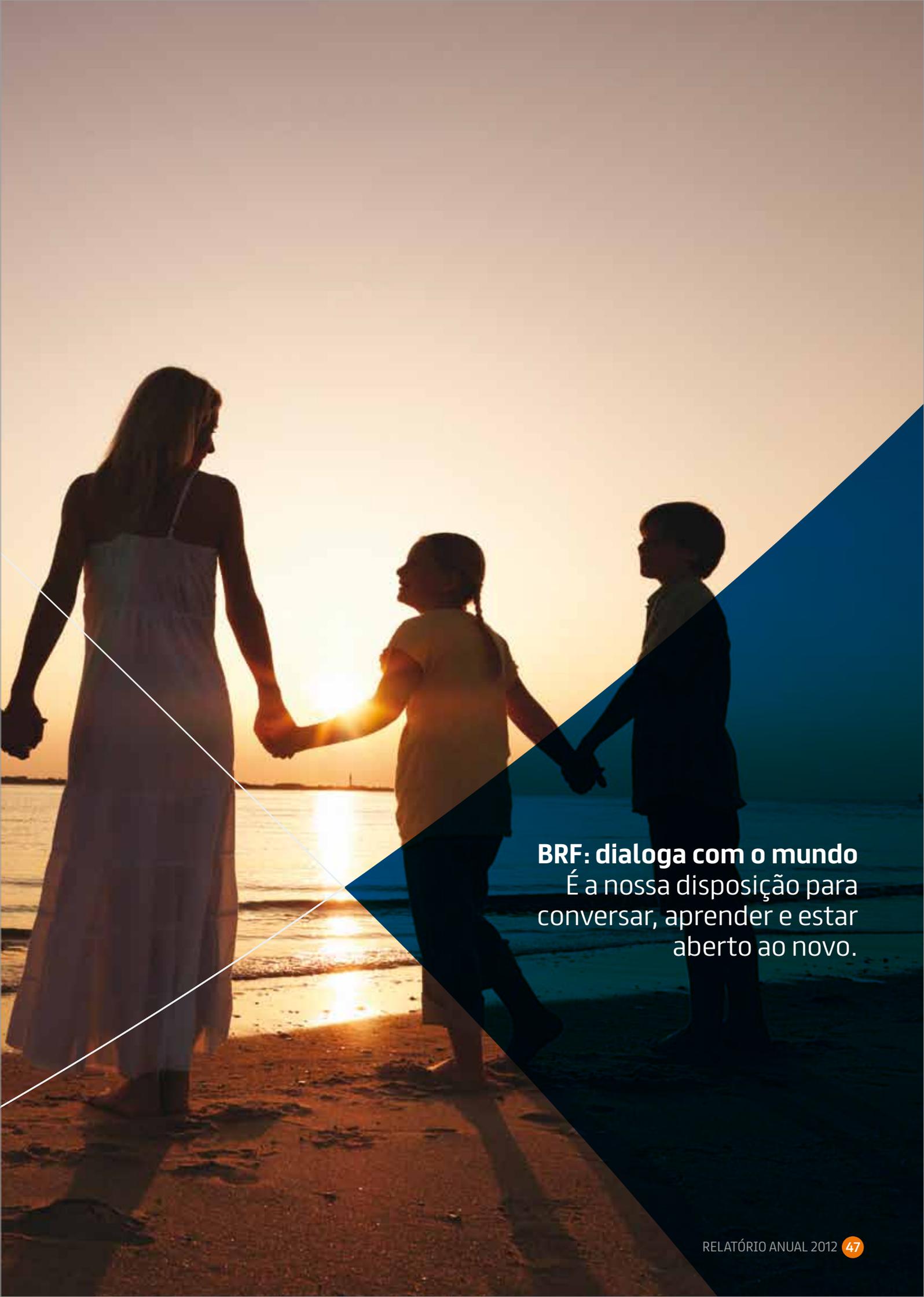
Treinamentos	Horas de treinamento			Média de horas de treinamento por funcionário		
	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher	Total
Diretores / Gerentes	932	221	1.153	2,21	2,21	2,21
Supervisão/Coordenação	15.667	3.117	18.784	7,83	6,36	7,54
Administrativo	27.129	16.416	43.545	2,18	2,19	2,18
Operacional	337.721	227.828	565.549	6,62	6,34	6,51
<b>Total</b>	<b>381.449</b>	<b>247.582</b>	<b>629.031</b>	<b>5,79</b>	<b>5,62</b>	<b>5,72</b>



# CAPITAL SOCIAL

Por meio de processos de engajamento com seus públicos de interesse, a BRF revisa periodicamente seus programas e ações de sustentabilidade. Em 2012, realizou painéis com representantes de públicos-chave (acionistas, clientes, consumidores, entidades setoriais, especialistas, fornecedores, funcionários, mídia, academia e ONGs) para identificar as principais demandas. Foram envolvidas 81 pessoas – sendo 28 líderes da BRF e 53 representantes do público externo, com um painel específico para fornecedores. O objetivo foi avaliar a relevância de temas, a partir de percepções sobre os Pilares de Sustentabilidade, as mudanças ocorridas no relacionamento e o envolvimento para atuação conjunta nos desafios de sustentabilidade da Companhia. |GRI 4.14, 4.15, 4.16|





**BRF: dialoga com o mundo**  
É a nossa disposição para  
conversar, aprender e estar  
aberto ao novo.

## CADEIA DE VALOR

A BRF expandiu em 2012 as ações do Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores. A iniciativa tem como objetivo identificar e minimizar os principais riscos sociais e ambientais para reduzir impactos, desenvolver novas oportunidades de atuação, disseminar a sustentabilidade e aprimorar o relacionamento com seus fornecedores em seis frentes de trabalho: Bovinos, Grãos/farelos/óleos, Logística, Agropecuária, Suprimentos e Lácteos.

No ano, o foco do Programa se deu na capacitação e conscientização de negociadores e fornecedores sobre padrões de sustentabilidade. A partir do treinamento, eles passaram a entender detalhadamente o Programa de Monitoramento de Fornecedores e as metas para atendimento do mesmo, que abrangem assinatura do Código de Conduta para Fornecedores, realização de avaliações socioambiental e auditorias. Essas ações abrangeram 50% dos negociadores das diretorias de suprimentos e de grãos, farelos e óleos, totalizando 90 pessoas, e deverão atingir 100% do grupo em 2013.

No início de 2012, começou a ser divulgado o Código de Conduta para Fornecedores, com o objetivo de reafirmar o compromisso com a gestão responsável e a sustentabilidade. O documento foi enviado a 893 fornecedores e, até dezembro, 209 (10% em suprimentos) haviam devolvido o Termo de Ciência e Acordo. Houve encaminhamento de questionário de autoavaliação para 232 fornecedores, dos quais 162 responderam às questões socioambientais (como combate ao uso de mão de obra infantil ou escrava, liberdade sindical dos trabalhadores e correta gestão ambiental). A meta para 2013 é ter 60% dos fornecedores de suprimentos com aceite do Código de Conduta.

A BRF tem por prática não se relacionar com fornecedores que descumpram padrões mínimos de direitos humanos (trabalho infantil ou escravo), trabalhistas (liberdade sindical) e de respeito ao meio ambiente e em 2012 não foram identificados esses riscos nas operações. Em 2012, ocorreram alguns casos de término de contrato com fornecedores (integrados, fornecedores de grãos, farelos e óleos e de fretes) que estavam em desacordo com algum item da Política de Compras (ex: perda de licença ambiental). | GRI HR5, HR6, HR7, FP1 |

### Os principais destaques das frentes de trabalho em 2012 foram:

**Logística** – Expansão do Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente para os transportadores. A iniciativa é desenvolvida junto ao Programa de Excelência em Logística, com o objetivo de promover a sustentabilidade na cadeia logística. Os padrões são monitorados com o apoio do sistema Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), que classifica e premia parceiros com base em critérios de qualidade, competitividade em custo, sustentabilidade do negócio e cuidado com as pessoas e o meio ambiente. Como parte do compromisso com o programa Na Mão Certa, contra a exploração sexual de crianças e adolescentes nas estradas brasileiras, foram treinados 1.050 motoristas e ajudantes terceirizados, para que se tornem agentes de proteção e corresponsáveis na eliminação do problema.

**Agropecuária** – Mais de 800 extensionistas avaliam e orientam periodicamente as condições dos produtores integrados e de terceiros nos cuidados com os animais na produção e no apanha de aves. Em 2012, o Código de Conduta para Fornecedores foi incluído como anexo ao contrato-padrão de produção integrada e implantado em 100% dos produtores de suínos-terminação (aproximadamente 4,5 mil produtores). A meta é estendê-lo às demais categorias de animais até dezembro de 2013.

**Bovinos** – Técnicos realizaram palestras e visitas para mais de 300 produtores do Mato Grosso com orientações sobre como proceder adequadamente de forma a manter altos índices de qualidade e cumprir todas as exigências legais.

**Grãos, farelos e óleos** – Por ser comum o uso de mão de obra familiar nas lavouras, todos os contratos possuem cláusulas específicas com a exigência de não empregar menores de 18 anos ou manter qualquer condição de trabalho em não conformidade com a legislação vigente.

**Suprimentos** – Em 2012, duas capacitações para negociadores de suprimentos envolveram 44 colaboradores, com o objetivo de apresentar a estratégia de Gestão de Sustentabilidade da BRF e o Programa de Monitoramento de Fornecedores. Para 2013, estão previstas auditorias presenciais nos fornecedores de suprimentos.

**Lácteos** – Projeto-piloto em 32 propriedades, o Programa Boas Práticas na Fazenda avalia itens de qualidade, sustentabilidade e direitos humanos, como trabalho infantil e escravo. O objetivo para o futuro é expandir o programa para os demais fornecedores de leite.

A BRF expandiu em 2012 as ações do Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores.

## Fornecedores submetidos à avaliação de direitos humanos<sup>1</sup> [GRI HR2]

Grupo de Fornecedores	Resposta a questionários de avaliação em sustentabilidade	Auditoria/visita técnica em sustentabilidade nos fornecedores	Fornecedores que assinaram o Código de Conduta
Agropecuária (produtores integrados – aves e suínos)	100%	100%	30%
Suprimentos <sup>2</sup>	23%	0%	10%
Grãos, farelos e óleos	63%	30%	82%
Produtores lácteos <sup>3</sup>	2%	2%	NA <sup>5</sup>
Produtores bovinos	74%	74%	NA <sup>5</sup>
Fornecedores logísticos - Programa GIF (somente frota secundária)	44%	44%	0%
Fornecedores logísticos - Programa SSMA	8%	8%	66%

<sup>1</sup> Percentuais representam o valor gasto com os fornecedores envolvidos na atividade em relação ao valor total gasto com todos os fornecedores da categoria.

<sup>2</sup> Considera somente os fornecedores críticos de acordo com a representatividade nos gastos com fornecedores.

<sup>3</sup> Em 2012 foi realizado um projeto-piloto em 32 propriedades.

<sup>4</sup> Foi retirada a coluna "contratos com cláusulas de direito humanos" reportada no Relatório Anual 2011 pelo entendimento de que as colunas apresentadas acima refletem melhor as práticas da BRF para disseminar os direitos humanos em sua cadeia de valor

<sup>5</sup> As compras de lácteos e de bovinos são realizadas por meio de contrato spot, sem fidelização. Dessa forma, ainda não é exigida a assinatura do Código de Conduta.

A BRF reconhece vários benefícios em realizar compras de fornecedores locais, como a redução de custos com transporte e em emissões e gases de efeito estufa, além de uma melhor

integração com a comunidade. Assim, prioriza a compra local, embora não possua uma política específica nesses termos.

[GRI EC6]

## Participação de fornecedores locais<sup>1</sup> nas compras [GRI EC6]

Estado	Suprimentos <sup>2</sup>	Grãos, farelos e óleos	Lácteos	Produção Integrados	Bovinos
Alagoas	89%	NA	NA	NA	NA
Amazonas	98%	NA	NA	NA	NA
Bahia	68%	99%	100%	1%	NA
Ceará	78%	NA	NA	NA	NA
Distrito Federal	39%	24%	100%	2%	NA
Espirito Santo	64%	NA	NA	NA	NA
Goiás	35%	87%	100%	16%	NA
Maranhão	96%	NA	NA	NA	NA
Mato Grosso	37%	100%	NA	17%	100%
Mato Grosso do Sul	28%	100%	100%	NA	NA
Minas Gerais	35%	69%	100%	9%	NA
Pará	58%	NA	NA	NA	NA
Paraná	31%	52%	100%	20%	NA
Pernambuco	25%	1%	100%	NA	NA
Piauí	92%	NA	NA	NA	NA
Rio de Janeiro	57%	NA	100%	NA	NA
Rio Grande do Sul	48%	64%	100%	13%	NA
Santa Catarina	37%	10%	100%	23%	NA
São Paulo	79%	80%	100%	NA	NA

<sup>1</sup> Fornecedores locais são os que realizam o faturamento no mesmo Estado onde estão localizados os endereços de entrega dos serviços e/ou materiais.

<sup>2</sup> Suprimentos é responsável pela compra de embalagens, investimentos e energia, insumos, parcerias, carnes e vendas, fretes e serviços logísticos.

## RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

A Companhia compreende sua responsabilidade em oferecer alimentos seguros e saudáveis e por isso desenvolve linhas de pesquisa que ano a ano alinham o seu portfólio com a tendência mundial da saúde e do bem-estar. A avaliação de impacto na saúde e segurança dos consumidores tem início na conceituação de todos os produtos e se estende às fases de produção, embalagens e acondicionamentos. Análises laboratoriais garantem a adequação à legislação vigente e a padrões internos. **[GRI PR1]**

A BRF atua com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia) na discussão de temas pertinentes e estratégias para o setor, como de valores para redução dos teores de sódio, gordura trans, e carboidratos (açúcares totais) em alimentos processados/ industrializados cárneos e lácteos. A entidade já firmou acordos e compromissos com o Ministério da Saúde para a redução de gorduras trans (em 2008) e de sal/sódio (em 2010). Gradualmente, diferentes setores da indústria estão elaborando propostas de parâmetros para diminuição de sódio, o que ocorreu em 2012 para a categoria de margarinas e cremes vegetais. Estão em discussão os valores em produtos cárneos e lácteos.

Diversos produtos da BRF já tiveram seus teores de gorduras totais e sódio reduzidos, assim como gorduras saturadas e gorduras trans eliminadas ou reduzidas. Entre os projetos de redução de sódio de 2012 estão a Mortadela Defumada Sadia, o Escondidinho Sadia (sabores de carne e frango) e o Salame para rede Subway (*Food Services*). Outros produtos já foram criados com 0% de gordura trans e teor de sódio reduzido – como a Maionese Perdigão (*light* e tradicional). Em lácteos, a linha de iogurtes copos Batavo substituiu em 2012 a sacarose pelo açúcar da fruta. **[GRI FP6]**

Os rótulos de todos os produtos possuem informações completas sobre valores nutricionais, composição, modo de conservação e rastreabilidade, além de mencionar ingredientes classificados como alergênicos. **[GRI PR3, FP8]**

O ano também foi de lançamentos direcionados a consumidores das classes C e D, com a linha de mortadelas populares marca Perdigão. Na área de lácteos, destacou-se a bebida fermentada Elegê Batmilk em embalagem sachê de 900g (com foco para a região Nordeste do Brasil). **[GRI FP4]**

Nas linhas de produtos com mais ingredientes nutritivos, o ano de 2012 contou com novos pratos prontos nutricionalmente balanceados e de preparo rápido, além de lasanhas com massa integral, que possuem menos gorduras e mais fibras. Em *Food Services*, lançou-se um novo tipo de pão para a rede Subway com adição de cereais – como aveia, centeio, cevada, linhaça – e mel.

## Redução de ingredientes<sup>1</sup> | GRI FP6 |

Categoria	Volume de vendas dos produtos com redução de ingredientes (%)	Melhorias / reduções
Empanados	4,80%	Redução de sódio e gorduras.
Sobremesas	96,17%	0% gordura trans
Salsicha	14,12%	Redução de sódio e gorduras.
Pratos prontos	6,96%	Redução de gorduras totais, saturadas, de sódio e de calorias.
Linguíças	4,31%	Redução de gorduras.
Hambúrgueres	1,37%	Redução de sódio e gorduras.
<i>Spreads</i>	2,08%	Redução de gorduras e calorias e redução da absorção de colesterol.
Frios <sup>2</sup>	12,05%	Redução de sódio e gorduras.
<b>Lácteos</b>		
Refrigerados	6,52%	Redução de gordura e sacarose.
Leite UHT	23,65%	Redução de gordura e lactose.
Leite em pó	4,39%	Redução de gorduras.
Mercearia	4,15%	Redução de gorduras.
<b>Mercado externo</b>		
Margarinas – África	17,39%	Zero gordura trans
<b>Food Services</b>		
Curados	10,00%	Retirada de glutamato monossódico (redução de sódio).
Linguíças	3,00%	Redução de sódio

<sup>1</sup> Dados de gordura saturada, gordura trans, sódio ou açúcar referentes aos produtos com vendas em 2012.

<sup>2</sup> Foi contemplada a Linha Escolha Saudável que, devido ao acordo TCD, atualmente não pertence mais à BRF.

## Aumento de ingredientes nutritivos e aditivos<sup>1</sup>

[GRI FP7]

Categoria	Volume de vendas dos produtos com aumento de ingredientes nutritivos ou funcionais (%)	Melhorias
<b>Mercado interno</b>		
Empanados	4,39%	Adição de vitaminas.
Hambúrguer	0,04%	Adição de proteínas.
Margarinas	5,65%	Adição de fibra solúvel e de ômega 3.
<b>Lácteos</b>		
Refrigerados	32,02%	Adição de vitaminas, frutas, grãos, soja e frutose.
Leite UHT	0,23%	Adição de vitaminas e minerais.
Leite em Pó	74,27%	Adição de vitaminas.
<b>Food Services</b>		
Empanados	0,02%	Adição de cenoura (fonte de vitamina A).
Leite	50,55%	Adição de ferro e vitaminas.

<sup>1</sup> Dados de fibras, vitaminas, minerais, fitoquímicos e funcionais referentes somente aos produtos com vendas em 2012.

Obs.: Para a BRF, a definição de aditivo alimentar é idêntica à da Anvisa: todo e qualquer ingrediente adicionado intencionalmente aos alimentos sem propósito de nutrir, com o objetivo de modificar as características físicas, químicas, biológicas ou sensoriais, durante a fabricação, processamento, preparação, tratamento, embalagem, acondicionamento, armazenagem, transporte ou manipulação. (Portaria SVS/MS 540, de 27/10/97).

## Reciclagem

Um dos principais desafios para a indústria brasileira é a adequação à nova Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que estabelece como meta para o país a redução de 22% no percentual de resíduos secos recicláveis depositados em aterros até 2015. Para a BRF essa é uma questão crítica, devido à complexidade das ações exigidas e do grande tamanho de sua cadeia de fornecimento e distribuição.

Tendo em vista o atendimento da meta nacional, em 2012, a Companhia participou das discussões sobre a proposta de acordo setorial sobre a PNRS, com as principais iniciativas que deveriam constar no documento final. O texto foi elaborado no âmbito da Coalizão Empresarial, que reúne 27 associações (de indústrias, comércio atacadista e varejo, além de produtoras de embalagens), em trabalho coordenado pelo Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre). A Coalizão visa a uma atuação conjunta para, por meio da sinergia de esforços do setor empresarial, obter resultados mais expressivos em relação ao aumento dos percentuais de reciclagem no País e atendimento à PNRS. [GRI 505]

## BEM-ESTAR ANIMAL

A política da Companhia respeita as cinco liberdades animais: livre de fome e sede; livre de desconforto; livre de dor, lesões e doenças; livre para expressar seu comportamento normal; e livre de medo e estresse. O processo, que envolve manejo cuidadoso e responsável inclusive na fase de pré-abate, cumpre os preceitos técnicos, legais e religiosos. Abrange desde o sistema de contenção na propriedade rural, o embarque, o transporte, o desembarque, a contenção nos currais, a condução para o abate, a insensibilização (também denominado atordoamento), até a sangria.

São cumpridas todas as normas brasileiras e europeias de bem-estar animal, garantindo à Empresa certificações de instituições europeias e asiáticas. Associado a isso, as temperaturas mais amenas do Brasil e a insolação por maior período de tempo tornam o processo de criação do País mais natural para a obtenção da ambiência e busca de atendimento dos cinco princípios de bem-estar animal.

O uso de hormônios na produção de animais de corte é um procedimento proibido no Brasil e em mercados internacionais, não sendo utilizados produtos vetados em nenhuma etapa de produção. Antibióticos, anti-inflamatórios e complexos vitamínicos utilizados são aprovados e liberados pela legislação nacional e internacional exigida pelos mercados consumidores. Os medicamentos só são aplicados em caso de necessidade e estritamente controlados. [GRI FP12]

Todas as atuações no que se refere a bem-estar animal são encaminhadas para análise da equipe de Garantia de Qualidade, responsável por verificar o que originou o problema, adotar as providências corretivas eventualmente necessárias e atuar na prevenção para evitar a reincidência. Em 2012, foram registrados três casos de descumprimentos de leis e regulamentos relacionados a condições de transporte, abate, manuseio irregular e mortalidade de animais. Desse total, dois casos resultaram em multas, que somaram R\$ 6.259,40, e uma ocorrência aguarda a decisão do órgão. [GRI FP13]

Diversos produtos da BRF já tiveram seus teores de gorduras totais e sódio reduzidos, assim como gorduras saturadas e gorduras trans eliminadas ou reduzidas.

## SOCIEDADE | GRI 501

Preocupada em promover ações transformadoras que tenham continuidade, as iniciativas sociais da BRF estão focadas no desenvolvimento das comunidades em que atua. Para isso, foi essencial o trabalho desenvolvido por 33 Comitês de Investimento Social e Relacionamento com Comunidade. Formados por cerca de 400 funcionários, esses comitês mapearam as prioridades de cada região de modo a integrar parceiros, investidores e comunidade. A companhia realiza seu investimento social por meio de três tipos de recursos: financeiro, capacitação e apoio ao voluntariado.

A BRF investiu cerca de R\$ 4,7 milhões no Instituto BRF, sendo que mais de 50% desse valor foi direcionado às comunidades beneficiadas. O ano foi marcado pela consolidação da estratégia de investimento social, simbolizada pelo lançamento formal do Instituto BRF, que estabeleceu uma metodologia de ação dividida em quatro frentes – Políticas Públicas, Empreendedorismo & Empregabilidade, Redes Intersetoriais e Terceiro Setor. Transversal a todas as frentes de trabalho, há o apoio do Programa Voluntários BRF.

Com o investimento direto de mais de R\$ 2 milhões, foi expandida a atuação para 37 municípios, 10 acima do ano anterior, beneficiando mais de 29 mil pessoas. Para 2013, a meta é ampliar a presença do Instituto para quatro novos municípios nos quais a BRF tem operação e avançar em instrumentos e metodologia de análise qualitativa e quantitativa de impacto.

**Redes intersetoriais** – A frente é integrada por dois programas: Comunidade Ativa, que contou com cerca de 50 parceiros na execução de 29 projetos de desenvolvimento nos bairros onde há unidades da BRF, beneficiando mais de 15 mil pessoas; e Laços de Proteção, que realizou quatro capacitações sobre prevenção, identificação e atendimento às situações de violência doméstica e sexual contra crianças e adolescentes para 300 profissionais da educação e do Sistema de Garantia de Direitos (SGD). É desenvolvido em Vitória de Santo Antão e Bom Conselho (PE), em parceria com a Fundação *Childhood* Brasil.

**Terceiro setor** – Conforme compromisso assumido no ano anterior, a BRF lançou no fim de 2012 o Programa Inspira, com o objetivo de fortalecer o papel estratégico das organizações sociais na promoção do desenvolvimento local em 23 municípios. Cerca de 150 organizações sociais inscreveram-se no processo seletivo e até 75 serão capacitadas em 2013 por meio de cinco oficinas presenciais e de acompanhamento virtual sistemático, de modo a incorporarem estratégias de sustentabilidade financeira e de gestão.

**Políticas públicas** – Tendo em vista a importância da parceria público-privado para o avanço em políticas públicas que promovam o desenvolvimento, ao longo de 2012 foram finalizados dois projetos voltados ao fortalecimento da educação pública: Concórdia Digital, de inserção de informática na rede pública de ensino de Concórdia (SC), que formou 18 professores multiplicadores; e Educar é Cuidar, em Buriti Alegre (GO), para o fortalecimento do ensino infantil do município. No final de 2012 também foi viabilizada uma parceria com o Programa Cidades Sustentáveis para o lançamento, em 2013, de uma plataforma online que apoiará as cidades signatárias do Programa a implementar e aperfeiçoar indicadores de sustentabilidade na gestão pública.

**Empreendedorismo e empregabilidade** – Atuação por meio de dois projetos. O primeiro é o Estação Digital, de cursos de informática básica para jovens de Bom Conselho (PE) e que ampliou seu escopo em 2012 para informática intermediária e informática para adultos, atendendo 278 alunos em 26 turmas. É desenvolvido com a Prefeitura, a Fundação Banco do Brasil e a Oi Futuro. O segundo é o Tempo de Empreender, realizado em Lucas do Rio Verde (MT) em parceria com o Instituto Camargo Corrêa, Sebrae e parceiros locais e que está em sua fase final. Ele apoia o empreendedorismo social e de negócios de jovens.

**Voluntários BRF** – O programa tem como metodologia a realização de mapeamento para identificar potencialidades e necessidades dos municípios, possíveis parceiros e organizações. Em 2012, segundo ano do programa, foram beneficiadas aproximadamente 14 mil pessoas e 66 organizações em 35 municípios. Cerca de 2,7 mil funcionários voluntários participaram de 160 ações, sendo 80% relacionadas a meio ambiente (foco em coleta seletiva e resíduos sólidos), educação, cidadania, assistência social e gestão organizacional.

## Investimentos em infraestrutura | GRI EC8

Localização	Ação	Início	Término	Identificação da necessidade	Investimento (R\$)
Concórdia (SC) <sup>1</sup>	Construção de praça pública no bairro Concórdia.	mar/11	set/12	Consulta participativa aplicada entre moradores da comunidade.	-
Várzea Grande (MT)	Revitalização da praça Vista Alegre.	set/12	jul/12	Mapeamento	R\$ 17.552
Fontoura Xavier (RS)	Projeto Minha escola, meu futuro.	nov/11	fev/13	Mapeamento	R\$ 14.996
Lucas do Rio Verde (MT)	Reforma e ampliação da área de lazer e de estudo da casa de passagem.	jan/12	out/12	Solicitação da comunidade; pesquisa com secretarias municipais.	R\$ 5.000

<sup>1</sup> Sem custo para a BRF. A participação da Companhia se deu por meio do CDC que identificou a necessidade, o espaço e pleiteou, à prefeitura, a construção da praça.



## PLATAFORMA DE ESPORTES

A plataforma de Esportes da BRF está baseada em dois pilares: participação e alto rendimento, que acontece por meio de patrocínios da marca Sadia a confederações, atletas e eventos.

Das 17 medalhas conquistadas pelo Brasil nas Olimpíadas de Londres, quatro foram por esportistas pertencentes a confederações que recebem patrocínio da marca, como judô e natação. Outras três foram trazidas por atletas patrocinados diretamente pela Sadia.

A BRF também apoia o Instituto Lançar-se para o Futuro, que fomenta a prática do atletismo como forma de promover o desenvolvimento de crianças e jovens. Colabora ainda com o desenvolvimento de atletas de alto rendimento dentre os jovens do Lançar-se para o Futuro.

## Medalhistas Brasileiros Sadia

Atleta	Modalidade	Medalha
Sarah Menezes	Judô	Ouro
Arthur Zanetti	Ginástica	Ouro
Mayra Aguiar	Judô	Bronze
Felipe Kitadai*	Judô	Bronze
Rafael Silva*	Judô	Bronze
Thiago Pereira*	Natação	Prata
Cesar Cielo*	Natação	Bronze

\*Atletas patrocinados indiretamente pela Sadia por meio das confederações de judô, ginástica e desportos aquáticos

## ASSOCIAÇÕES |GRI 4.13|

As associações de principal importância para a BRF são aquelas vinculadas de forma mais específica aos segmentos de mercado em que atua, como a União Brasileira de Avicultura (Ubabef) e a Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadores de Carne Suína (Abipecs). Em ambas as entidades, a Empresa ocupa a Presidência do Conselho de Administração. Também possui representatividade no Conselho Diretor da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), no Instituto Brasileiro

dos Executivos de Finanças (Ibef), no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no Instituto Brasileiro dos Profissionais de Relações com Investidores (Ibri), e no Comitê de Pronunciamento das Melhores Práticas e nas Comissões Técnicas do Mercado de Capitais (Codim). Adicionalmente, participa dos seguintes organismos e associações com foco no desenvolvimento sustentável: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS); Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife); Comunitas e RedEAmerica.

## Compromissos externos |GRI 4.12|

Compromissos	Premissas
Pacto Global (ONU)	Seguir os dez princípios relacionados a direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e anticorrupção.
Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ONU)	Colaborar com os objetivos globais de erradicação da fome e da miséria; educação de qualidade e para todos; não discriminação; redução da mortalidade infantil; saúde das gestantes; combate às doenças; qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; e universalização do trabalho.
Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção	Adotar padrões éticos para o relacionamento com o poder público.
Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo	Combater o trabalho escravo (ou análogo ao escravo) nas operações da BRF e em seus fornecedores.
Programa Brasileiro GHG Protocol	Relatar inventário de emissões atmosféricas causadoras do efeito estufa.
Carbon Disclosure Project (CDP)	Incluir inventário de emissões atmosféricas causadoras do efeito estufa em banco global do CDP.
Conexões Sustentáveis / Pacto da Pecuária	Colaborar para a conservação da Amazônia por meio de não associação com fornecedores que promovem o desmatamento ilegal.
Programa Na Mão Certa	Combater a exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras, principalmente por meio do engajamento das transportadoras contratadas.

## CAPITAL NATURAL

A gestão do capital natural da BRF está atenta a questões relacionadas aos ecossistemas e à utilização saudável dos recursos naturais – que incluem água, terra, minerais e florestas. No decorrer do ano, a Companhia esteve envolvida na discussão do acordo setorial para a implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), por meio da sua participação no grupo Coalizão Empresarial, coordenado pelo Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre). *(Mais informações em Responsabilidade pelo Produto)*

Para estender sua atuação nesse tema, foi estruturado um sistema de coleta seletiva no novo prédio administrativo em Curitiba (PR) e na sede em São Paulo (SP). A campanha interna *Recicle suas Ideias* foi outra iniciativa de 2012 para a conscientização de funcionários sobre a importância da reciclagem e do consumo consciente. Criou-se um padrão de reciclagem nos prédios administrativos, com o objetivo de estimular a mudança de hábitos dentro e fora de casa.

Duas novas construções concluídas no ano (Curitiba e o Centro de Inovação de Jundiaí) seguem os conceitos e critérios técnicos do sistema *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED). Dentre os atributos dos prédios, destacam-se aproveitamento de luz natural, reúso de água e tecnologias para economizar energia. Na outra ponta do processo, o Programa de Florestas Renováveis age no aumento de produtividade nas florestas, reduzindo a necessidade de área cultivada para o fornecimento de biomassa como fonte de energia à área industrial, impactando menos o ecossistema.





Nós fazemos mais do  
que alimentos, nós  
aproximamos vidas.

## EMISSÕES DE GEE

Embora publique suas emissões de GEE desde 2009, a BRF passa a considerar o inventário de 2011 como ano-base, pois a partir dele estruturou a avaliação do indicador de desempenho das atividades, definindo compromissos e metas de redução. Verificado por terceira parte, o inventário de 2011 recebeu Selo Ouro no Programa Brasileiro de Gases de Efeito Estufa (GHG Protocol Brasil).

Para o inventário de 2011, os cálculos usaram metodologia mais completa, com ferramenta integrada à base de dados das operações no Brasil. Com isso, a avaliação foi mais precisa, permitindo visualizar resultados e variações por área, unidade operacional, fonte de emissão, combustíveis, etc. Houve ainda melhoria na mensuração relativa a dejetos agropecuários. A incorporação definitiva da Sadia e a venda de ativos, por conta do acordo com o Cade, também se refletiu na necessidade de recálculo do inventário de GEE, o que justifica volumes menores no ano de 2011 em relação a 2010.

O indicador de intensidade de carbono, para o ano de 2011, foi de 53,55 kg CO<sub>2</sub>e/tonelada produzida. A meta é reduzir em 10% a intensidade de carbono das emissões diretas (escopo 1) da BRF até 2015, considerando como base o inventário de 2011. Para tanto, foram assumidos os seguintes compromissos:

- Eficiência energética, com prioridade a fontes renováveis e incentivo ao uso racional do recurso;
- Desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e processos com baixo impacto ambiental;
- Projetos de novos empreendimentos com conceitos sustentáveis (gestão de resíduos e eficiência energética);
- Disseminação de boas práticas e ações para reduzir emissões de GEE na cadeia de valor;
- Transparência e divulgação dos resultados de emissões verificados por terceira parte (escopos 1 e 2).

### Emissões de gases de efeito estufa [GRI EN16]

Emissões (toneladas de CO <sub>2</sub> equivalentes)	2009 <sup>1</sup>	2010 <sup>2</sup>	2011
Escopo 1 (diretas – fontes de propriedade ou controladas pela Empresa)	410.507	300.668	288.322
Escopo 2 (indiretas – provenientes da aquisição de energia elétrica e vapor)	53.858	112.760	64.060

<sup>1</sup> Emissões estimadas pelo IC02 da BM&FBovespa/BNDES

<sup>2</sup> Dados das emissões de 2010 foram recalculados, com o aperfeiçoamento de ferramenta

## Fontes de emissão - Escopo 1



Além de mapear os escopos 1 e 2, a BRF tem como desafio avançar na identificação e mensuração de outras emissões indiretas, o escopo 3. Para o ano de 2011, foram calculadas as emissões de GEE da frota terrestre (rodoviária e ferroviária) e das viagens aéreas a negócio dos funcionários, que totalizaram 521.651,77 tCO<sub>2</sub>e. Essas emissões foram divulgadas no IC02 (Índice de Carbono Eficiente, da BM&FBovespa), no qual a BRF está listada pelo terceiro ano consecutivo. [GRI EN17, EN29]

A Companhia adota várias iniciativas para reduzir as emissões de GEE, como projetos de logística (sinergia de frota, maior uso de veículos leves); desenvolvimento e aplicação de tecnologia para uso de enzimas de modo a reduzir a excreção de nutrientes no meio ambiente pelos animais; recuperação de metano das estações de efluentes para uso como combustível; caldeiras de biomassa em substituição a óleo; processos de conservação de energia e calor; e Sistema Suinocultura Sustentável, que apoia produtores integrados para a construção de biodigestores e sistemas de queima dos gases gerados a partir do tratamento de dejetos dos animais, entre outros. [GRI EN18]

### Iniciativas e reduções de GEE obtidas [GRI EN18]

Programa	Reduções em tonelada de CO <sub>2</sub> equivalente/2012
Suinocultura Sustentável	300.000
Projetos de logística	6.559

Com o uso de metodologia mais completa, o inventário de emissões atmosféricas recebeu o Selo Ouro no programa Brasileiro de Gases de Efeito Estufa (GHG Protocol)



## CONSUMO DE RECURSOS

### Materiais

Em 2012, foram utilizados 11,2 milhões de toneladas de grãos e derivados, 100% recebidos a granel. Todos os produtos comprados sofrem transformação (farelos e milho em proteína animal; óleos em proteína animal e em margarina; e soja em grãos em farelo e óleo de soja), o que impede o cálculo de material direto no produto final. Pela natureza dos produtos e por questões de segurança do alimento, a utilização de matéria-prima reciclada é restrita a embalagens secundárias, que não entram em contato com os alimentos, a materiais de escritório e de merchandising. **[GRI EN1, EN2]**

### Materiais de insumos e embalagens (toneladas) **[GRI EN1]**

Materiais	Diretos	Indiretos	Renovável
<b>Insumos e matéria prima</b>			
Insumos para agropecuária	408.488		Não
Ingredientes/lácteos	320.601		Não
Matéria-prima carne (aves, suínos e bovinos) <sup>1</sup>	73.106		Não
Grãos (soja e milho) / farelo de soja / óleos vegetais		11.193.742	Sim
<b>Materiais para embalagens e para processos administrativos</b>			
Papelão	165.837		Sim
Cartuchos	16.820		Sim
Vidro	2.143		Não
Polímeros	6.702		Não
Longa vida	19.587		Não

(1) Matérias-primas e cortes de carnes que vão direto para os produtos (ex.: cortes bovinos utilizados na lasanha).

Foram realizados vários projetos com o objetivo de reduzir o consumo de embalagens ou materiais em 2012, destacando-se: otimização dos paletes, o que significou a aquisição de menos

81.720 unidades em relação ao ano anterior; mudanças em materiais de latas de leite em pó, com peso 35% menor (cerca de 83 mil quilos de embalagem/ano), entre outros. **[GRI EN26]**

### Materiais provenientes de reciclagem **[GRI EN2]**

Materiais comprados	% reciclado
Caixas de papelão	40%
Papel para escritório	87%
Material de merchandising – plástico rígido	16%

<sup>1</sup> Devido à necessidade de elevada resistência das caixas (produtos congelados e resfriados – exposição a baixas temperaturas), boa parte do material (capas das caixas) deve ser virgem, sendo que os miolos tem a possibilidade de ser de material reciclado sem influenciar no shelf life do produto.

### Energia

Em 2012, o Programa de Excelência Energética da BRF foi consolidado em todas as unidades industriais de carnes, responsáveis por 79% do consumo total, e será estendido para lácteos em 2013. A Empresa cumpre o objetivo de buscar uma matriz cada vez mais renovável e superou sua meta de 95,8% de energia direta proveniente de fonte renovável, atingindo 96,9%. Para 2013, a meta é 96,0%.

Houve aumento de 46,3% no consumo de energia direta em 2012 em relação a 2011, basicamente porque, além da maior produção, foram incluídas informações não mensuradas anteriormente, como atividades de agropecuária, recebimento de grãos e logística. Com isso, o consumo de energia direta relatado em 2012 contemplou 100% das operações próprias do Brasil. **[GRI 3.10, EN3]**

O crescimento de consumo de energia indireta foi de 5,3% comparado ao ano de 2011 e se deve principalmente ao maior número de unidades que compõem a base de dados e ao aumento da produção. O consumo de energia indireta proveniente de fonte renovável subiu 3,71% quando comparado a 2011, mesmo diante da redução de 1,3% na matriz energética brasileira, de acordo com o *Boletim de Monitoramento do Sistema Elétrico Brasileiro* (agosto 2012). **[GRI EN4]**

## Consumo de energia direta (GJ)<sup>1</sup> | GRI EN3

	2010	2011	2012	Varição (%)
<b>Fontes renováveis</b>				
Álcool de cana <sup>2</sup>	735,24	2,39	266,82	1425,73%
Bagaço de cana	-	1.566,73	-	
Briquete casca de arroz	9.635,33	-	-	
Briquete madeira	-	94.807,97	74.880,47	-21,02%
Cavaco	11.441.207,14	7.351.144,37	9.500.503,97	29,24%
Lenha	4.978.860,14	10.880.429,93	17.345.620,74	59,42%
Óleo vegetal ou animal	404.915,22	32.092,96	398.608,96	1142,04%
Ripa	-	518.749,26	645.178,95	24,37%
Serragem	2.247.976,38	25.339,35	24.058,74	-5,05%
Biodiesel <sup>3</sup>	-	-	7.469,15	
<b>Subtotal</b>	<b>19.083.329,47</b>	<b>18.904.132,96</b>	<b>27.996.587,80</b>	<b>48,1%</b>
<b>Fontes não renováveis</b>				
BPF	478.347,06	395.329,99	68.440,14	-82,69%
Diesel <sup>3</sup>	77.472,64	79.355,45	141.913,89	78,83%
Gás natural	101.287,13	120.303,41	154.199,64	28,18%
Gasolina <sup>2</sup>	2.571,67	232,66	921,38	296,02%
GLP	266.035,74	198.940,44	404.021,47	103,09%
Querosene	334,28	66,63	7,99	-88,01%
Xisto	102.018,39	38.121,07	100.660,01	164,05%
<b>Subtotal</b>	<b>1.028.066,91</b>	<b>832.349,65</b>	<b>870.164,52</b>	<b>4,54%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20.111.396,38</b>	<b>19.736.482,61</b>	<b>28.866.752,31</b>	<b>46,26%</b>
Percentual renováveis	94,89%	95,78%	96,99%	

<sup>1</sup>Os dados incluem 100% das unidades fabris (frigoríficos, fábricas de industrializados de carnes e lácteos, fábricas de rações e postos de recebimento de leite) e não contemplam as instalações logísticas, incubatórios e granjas, exceto as localizadas no interior de parques fabris.

<sup>2</sup>A gasolina adquirida no Brasil é composta de cerca de 20% de álcool.

<sup>3</sup>O diesel adquirido no Brasil é composto de 5% de biodiesel.

## Consumo de energia indireta (GJ)<sup>1</sup> | GRI EN4

	2010	2011	2012	Varição (%)
<b>Fontes renováveis</b>				
Hidrelétrica	6.287.132,78	6.839.404,02	7.466.566,84	9,17%
Biomassa	107.271,12	105.507,45	143.332,35	35,85%
Eólica	21.623,09	25.140,89	19.845,15	-21,06%
Fotovoltaica	1,97	7,78	7,78	
<b>Subtotal</b>	<b>6.416.028,96</b>	<b>6.970.060,14</b>	<b>7.629.752,12</b>	<b>9,46%</b>
<b>Fontes não renováveis</b>				
Gás	374.717,01	163.415,78	106.667,71	-34,73%
Petróleo	137.861,90	-	12.403,22	
Nuclear	213.204,85	201.127,11	69.458,04	-65,47%
Carvão mineral	-	119.419,22	29.767,73	
<b>Subtotal</b>	<b>725.783,76</b>	<b>483.962,11</b>	<b>218.296,70</b>	<b>-54,89%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7.141.812,72</b>	<b>7.454.022,25</b>	<b>7.848.048,83</b>	<b>5,29%</b>
Percentual renováveis	89,84%	93,51%	97,22%	

<sup>1</sup>Os dados incluem 100% das unidades fabris (frigoríficos, fábricas de industrializados de carnes e lácteos, fábricas de rações e postos de recebimento de leite) e não contemplam as instalações logísticas, incubatórios e granjas, exceto as localizadas no interior de parques fabris.

## EFLUENTES E RESÍDUOS

### Água

No ano, houve redução de 1,7% no consumo de água, o que corresponde a mais de 1 bilhão de litros. A economia se deve aos projetos de eficiência nas diversas unidades visando reduzir o consumo, como substituição de equipamentos por outros de maior rendimento e desenvolvimento de novas tecnologias de produção e reúso – que cresceu 1,5% em comparação a 2011. Para 2013, a meta é manter o índice de reúso acima de 20%.

[GRI EN8, EN10]

São utilizadas 22 fontes de captação superficial, 5 delas com percentual de retirada acima de 5%. Na maioria dos casos, praticamente 95% da água captada é devolvida, após o tratamento de efluentes, ao mesmo corpo receptor. A qualidade desse descarte é superior à qualidade da água do rio.

[GRI EN9]

### Consumo de água (m<sup>3</sup>/ano) [GRI EN8, EN10]

	2010	2011	2012	Varição (%)
<b>Total</b>	<b>61.212.306</b>	<b>62.299.437</b>	<b>61.238.582</b>	<b>-1,70%</b>
Superficial	42.139.557	42.251.876	38.732.576	-8,30%
Subterrânea	17.486.230	18.143.816	20.597.104	13,50%
Abastecimento público	1.554.365	1.903.745	1.868.339	-1,90%
Chuvas	32.154	N.A.	40.563	N.A.
<b>Total de reúso</b>	<b>15.701.346</b>	<b>15.486.705</b>	<b>15.723.175</b>	<b>1,50%</b>
% de reúso	20,40%	19,90%	20,43%	

Em 2012, a Empresa iniciou um projeto corporativo para a redução de carga orgânica gerada nas fábricas. O objetivo é alcançar uma perda mínima de produtos durante os processos de abate e industrialização, diminuindo a geração de resíduos. A meta para 2013 é reduzir em 2% (em peso) o total dos resíduos gerados.

[GRI EN22]

A inovação agropecuária também trabalha para reduzir o volume de efluentes. O novo padrão tecnológico para produção de suínos, além de possibilitar menor consumo de água, retraiu em 35% a geração de dejetos líquidos. Em 2012, 280 toneladas de resíduos de serviço de saúde (RSS) foram coletadas em propriedades de integrados e destinadas corretamente para tratamento. Além disso, com as informações levantadas durante o projeto Análise do Ciclo de Vida, foi possível diagnosticar onde estão os impactos na cadeia de valor e identificar ações para ampliar a eficiência dos processos, reduzindo os impactos negativos sobre o meio ambiente. [GRI EN26]

### Destinação de efluentes (m<sup>3</sup>) [GRI EN21]

Destinação	2010	2011	2012
Fonte superficial	52.233.375	54.843.866	54.285.284
Solo	862.317	846.238	1.402.034
Rede pública	-	-	54.843
<b>Total</b>	<b>53.095.692</b>	<b>55.690.104</b>	<b>55.742.160</b>
<b>Kg carga poluidora (DQO)</b>			<b>5.744.631</b>
m <sup>3</sup> /t produzida			9

### Resíduos por tipo e método de disposição [GRI EN22]

	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2012 (t)
<b>Disposição</b>				
Incorporação solo	1,55%	1,67%	3,74%	20.089
Aterro	3,86%	2,28%	8,29%	44.480
Reciclagem	8,80%	12,84%	12,76%	68.467
Incineração	0,01%	0,03%	0,01%	55
Compostagem	85,78%	83,18%	75,19%	403.389
<b>Tipo</b>				
Classe I (perigosos)	0,20%	0,10%	0,08%	427
Classe II (não perigosos)	99,80%	99,90%	99,92%	536.053
<b>Total</b>	-	-	-	<b>536.479</b>

### CONFORMIDADE [GRI EN28]

Em 2012, foram registrados dez casos de não conformidades relacionadas a questões ambientais. As atuações levaram a duas advertências e um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) que resultou no pagamento de multa no valor de R\$ 555.991,31. As ocorrências foram decorrentes de acidentes ambientais, não conformidades em estações de tratamento de efluentes, degradação ambiental e falta de licenciamento. Houve duas ocorrências na esfera judicial, sendo que uma delas resultou em acordo de valor não significativo (R\$ 2.488,00). No ano, a BRF efetuou o pagamento de multa no valor de R\$ 12.909,76.

# SOBRE O RELATÓRIO

Este Relatório Anual e de Sustentabilidade da BRF reúne informações econômicas, financeiras, sociais e ambientais da Empresa no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012 e segue as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), respondendo aos indicadores setoriais de alimentos pelo segundo ano consecutivo. Esta versão impressa do relatório contempla as informações de alta materialidade para a sustentabilidade, de acordo com o processo de consulta aos *stakeholders*. Na versão completa do documento, disponível online ([www.brf-br.com/ri](http://www.brf-br.com/ri)), estão contempladas mais informações e a confirmação, pela BSD Consulting, de aderência ao Nível de Aplicação A das diretrizes GRI (Versão G3).

**[GRI 3.1, 3.3]**

Durante a produção do relatório foi priorizada a transparência em relação aos compromissos assumidos no documento anterior, referente ao exercício de 2011, além de mostrar os principais avanços e desafios nas frentes de trabalho estabelecidas pelos seis Pilares da Sustentabilidade da BRF.

Foi revisada a materialidade dos assuntos que compõem esses pilares, por meio de processos de engajamento com seus públicos de interesse (*stakeholders*) que também definiram a priorização dos assuntos. (*Mais informações no item engajamento com públicos de interesse*). **[GRI 3.5]**

O documento é destinado a todos esses públicos, principalmente aos que participam do processo de

engajamento: funcionários e lideranças da Empresa, fornecedores, clientes, consumidores, comunidade do entorno das fábricas, representantes de órgãos governamentais e organizações civis, sociais e ambientais.

**[GRI 3.5]**

As demonstrações financeiras são apresentadas de acordo com os padrões brasileiros e as normas internacionais de contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS), conforme determinam as instruções CVM 457/07 e CVM 485/10, sendo auditadas pela Ernest Young Auditores Independentes. A BRF cumpre princípios internacionais de preservação da independência do trabalho dos auditores, que não exercem funções gerenciais na Companhia, não advogam por ela e não são responsáveis pela auditoria de seu próprio trabalho. Os indicadores financeiros englobam todas as unidades operacionais e subsidiárias no Brasil, na Argentina, na Inglaterra e na Holanda. Baseadas em padrões corporativos, as informações de caráter socioambiental foram verificadas internamente e se restringem às operações no Brasil. O inventário de emissões foi auditado pela KPMG Auditores Independentes. Quando necessário, as reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores são apresentadas e justificadas ao longo do conteúdo. Não ocorreram mudanças significativas na comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no Relatório. **[GRI 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.13]**

A organização do conteúdo segue o conceito dos capitais desenvolvido pela Sustainability Integrated Guidelines for Management (Sigma), abrangendo os aspectos que determinam os resultados sustentáveis de uma empresa: financeiro, construído, intelectual, humano, social e natural. Dúvidas sobre este documento podem ser esclarecidas pelos telefones (55 11) 2322-5052 / 5061 / 5048 ou pelo e-mail [acoec@brf-br.com](mailto:acoec@brf-br.com) **[GRI 3.4]**

## MATERIALIDADE **[GRI 4.17]**

A revisão da materialidade apontou os seguintes assuntos como de alta relevância, por Pilar de Sustentabilidade:

### Compromisso total com a sustentabilidade

- Cultura de sustentabilidade.
- Transparência além dos aspectos econômicos, incluindo informações sociais e ambientais.
- Comunicação interna e externa dos objetivos de sustentabilidade da BRF.
- Inovação de produtos e novas tecnologias.

### Alavancar a sustentabilidade na cadeia de valor

- Políticas e critérios de seleção e avaliação de fornecedores.
- Cumprimento das legislações sociais e ambientais dos integrados e fornecedores.
- Rastreabilidade na cadeia de fornecedores.
- Ampliar a realização de análise de ciclo de vida em toda a cadeia de valor.

### Promover o consumo sustentável

- Saúde, nutrição e alimentação saudável.
- Investimento no desenvolvimento de embalagens com menos impacto ambiental.
- Comunicação responsável, rotulagem e informações sobre os produtos.
- Mudanças na forma de dialogar e interagir com o consumidor. Ter mais transparência com uma linguagem clara para o entendimento desse público.

### Valorização do capital humano

- Dar significado às ações de sustentabilidade realizadas pela BRF aos funcionários, com foco na comunicação e no comprometimento.
- Condições de trabalho adequadas e direitos humanos.
- Saúde e segurança no trabalho.
- Criar e disseminar a cultura interna de sustentabilidade e conscientização pelo alinhamento, capacitação e comunicação transparente.

### Engajamento com públicos de interesse

- Processo contínuo de engajamento e relacionamento, com uma agenda constante com os públicos de interesse.
- Alinhamento da cultura, definição de conceitos e constância de propósitos.

### Adaptação às mudanças climáticas

- Uso racional e eficiente de água, materiais e energia – Produção mais limpa, prevenção à poluição, redução de impactos negativos, eficiência operacional (efluentes, emissões e resíduos).
- Impactos socioambientais de transporte.

# PRÁTICAS ALINHADAS AO PACTO GLOBAL

Princípios do Pacto Global	Objetivos do Milênio	Ações
----------------------------	----------------------	-------

Direitos humanos		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética e Conduta</li> <li>• Código de Conduta para Fornecedores</li> <li>• Missão, Visão e Valores</li> <li>• Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores</li> <li>• Capacitações de negociadores das áreas de compras para garantir práticas sustentáveis na cadeia de fornecedores</li> <li>• Investimento de R\$ 14 milhões em projetos e patrocínios sociais e culturais</li> <li>• Investimento social focado no desenvolvimento local (Comitês de Desenvolvimento Comunitário)</li> <li>• Projetos de apoio ao esporte: Lançar-se para o Futuro; Confederação Brasileira de Judô; Confederação Brasileira de Ginástica; Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos; Associação Toledana de Ginástica Rítmica; Família Sadia de Atletas.</li> <li>• Projetos desenvolvidos em comunidades: Programa Comunidade Ativa; Programa Inspira; Concórdia Digital; Educar é Cuidar; Estação Digital; Laços de Proteção</li> <li>• Atendimento de 57.593 pessoas em 2012 por meio do Programa Ação Social</li> <li>• Participação na iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor, do GV CES</li> <li>• Evento em comemoração ao Dia do Motorista, com divulgação do programa Na Mão Certa: distribuição de 2 mil cartilhas e mil CDs de áudio</li> <li>• Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA): redução média de 36% na taxa de frequência de acidentes com afastamento</li> <li>• Adesão ao Manifesto do Pacto Global no contexto da Rio+20: Contribuição empresarial para a promoção da economia verde e inclusiva</li> <li>• Capacitações e treinamentos em sustentabilidade para funcionários da Companhia: novos funcionários, estagiários, <i>trainees</i> e negociadores</li> </ul>	

Direitos humanos		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética e Conduta</li> <li>• Missão, Visão e Valores</li> <li>• Código de Conduta para Fornecedores</li> <li>• Não envolvimento com fornecedores pertencentes à Lista do Trabalho Escravo, do Ministério do Trabalho e Emprego</li> <li>• Programas de capacitação e desenvolvimento profissional</li> <li>• Canais confidenciais de denúncia de irregularidades</li> <li>• Projetos de Recursos Humanos de saúde, segurança e qualidade de vida</li> <li>• Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)</li> <li>• Relacionamento com sindicatos</li> </ul>	

Meio ambiente		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética e Conduta</li> <li>• Código de Conduta para Fornecedores</li> <li>• Missão, Visão e Valores</li> <li>• Certificação ISO 14001</li> <li>• Política de Meio Ambiente BRF</li> <li>• Resposta voluntária ao Carbon Disclosure Project</li> <li>• Não envolvimento com fornecedores associados ao desmatamento da Amazônia; consulta à lista de áreas embargadas pelo Ibama</li> <li>• Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)</li> <li>• Realização de Análise do Ciclo de Vida (ACV) no sistema de aves e de suínos</li> <li>• Elaboração e verificação por terceira parte do inventário de gases do efeito estufa consolidado BRF (ano base 2011), nos escopos 1 e 2 e alguns itens do escopo 3</li> <li>• Desenvolvimento de projetos ambientais para redução da utilização de recursos nos processos operacionais: CO2; energia; água</li> </ul>	

Anticorrupção		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética e Conduta</li> <li>• Código de Conduta para Fornecedores</li> <li>• Missão, Visão e Valores</li> <li>• Governança corporativa</li> <li>• Comitê de Governança, Sustentabilidade e Estratégia</li> <li>• Auditoria externa para validação dos dados econômico-financeiros</li> <li>• Processo constante de auditoria interna</li> </ul>	

## ÍNDICE REMISSIVO GRI [GRI 3.12]

PERFIL		Princípio do Pacto Global	Página / Comentário
<b>1. ESTRATÉGIA E ANÁLISE</b>			
1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização.		16
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.		17, 21
<b>2. PERFIL ORGANIZACIONAL</b>			
2.1	Nome da organização.		10
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços.		10
2.3	Estrutura operacional.		10, 13
2.4	Localização da sede.		65
2.5	Número de países em que a organização opera.		10, 14, 15
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.		12
2.7	Mercados atendidos.		10
2.8	Porte da organização.		6, 12
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório.		12
2.10	Prêmios recebidos.		41
<b>PERFIL DO RELATÓRIO</b>			
3.1	Período coberto pelo relatório.		60
3.2	Data do relatório anterior mais recente.		Abril de 2012
3.3	Ciclo de emissão de relatórios.		60
3.4	Dados para contato.		60, 65
3.5	Processo para a definição do conteúdo.		60
3.6	Limite do relatório.		60
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório.		60
3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a joint ventures, subsidiárias, etc.		60
3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos.		60
3.10	Consequências de reformulações anteriores.		60
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores.		60
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório.		62, 63, 64
3.13	Política e prática relativa à busca de verificação externa.		60
<b>4. GOVERNANÇA, COMPROMISSOS E ENGAJAMENTO</b>			
<b>GOVERNANÇA</b>			
4.1	Estrutura de governança.	1 a 10	18
4.2	Presidência do mais alto órgão de governança.	1 a 10	18
4.3	Membros independentes ou não executivos.	1 a 10	18
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações.	1 a 10	18
4.5	Relação entre remuneração e o desempenho.	1 a 10	20
4.6	Processos em vigor para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados.	1 a 10	18
4.7	Processo para determinação das qualificações dos conselheiros.	1 a 10	18
4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos.	1 a 10	2, 21
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar o desempenho.	1 a 10	18
4.10	Processos para a auto-avaliação do desempenho do mais alto órgão de governança.	1 a 10	18
<b>COMPROMISSOS COM INICIATIVAS EXTERNAS</b>			
4.11	Princípio da precaução.	7	21
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas externas subscritas ou endossadas.		53
4.13	Participação em associações e/ou organismos.		53
<b>ENGAJAMENTO COM STAKEHOLDERS</b>			
4.14	Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização.		46
4.15	Base para a identificação e seleção de stakeholders com os quais se deseja engajar.		46
4.16	Abordagens para o engajamento dos stakeholders.		46
4.17	Principais temas e preocupações levantados por meio do engajamento dos stakeholders.		60

		Princípio do Pacto Global	Página / Comentário
<b>TERCEIRIZAÇÃO E COMPRAS</b>			
FP1	Compras de fornecedores em conformidade com política de compras.		48
FP2	Compras em conformidade com normas e certificações internacionais.		online
<b>DESEMPENHO ECONÔMICO</b>			
<b>DESEMPENHO ECONÔMICO</b>			
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído (DVA).		31, 32
EC2	Implicações, riscos e oportunidades de mudanças climáticas.	7	21
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão.		online
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.		online
<b>PRESENÇA NO MERCADO</b>			
EC5	Salário mais baixo comparado ao salário mínimo local.	1	não informado
EC6	Políticas, práticas e gastos com fornecedores locais.		49 e online
EC7	Procedimentos para contratação local.	6	42 e online
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS</b>			
EC8	Investimentos em infra-estrutura e serviços na comunidade.		52
EC9	Impactos econômicos indiretos significativos.		não informado
<b>DESEMPENHO AMBIENTAL</b>			
<b>MATERIAIS</b>			
EN1	Materiais usados por peso ou volume.	8	57 e online
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	8, 9	57
<b>ENERGIA</b>			
EN3	Consumo de energia direta.	8	57, 58 e online
EN4	Consumo de energia indireta.	8	57, 58 e online
EN5	Energia economizada.	8, 9	online
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia.	8, 9	não informado
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta.	8, 9	"Não é realizado acompanhamento deste indicador"
<b>ÁGUA</b>			
EN8	Total de retirada de água por fonte.	8	59 e online
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas.	8	59
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	8, 9	59 e online
<b>BIODIVERSIDADE</b>			
EN11	Área da empresa em áreas protegidas ou de alto índice de biodiversidade.	8	online
EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade.	8	online
EN13	Habitats protegidos ou restaurados.	8	não informado
EN14	Gestão de impactos na biodiversidade.	8	não informado
EN15	Número de espécies ameaçadas.	8	não informado
<b>EMISSIONES, AFLUENTES E RESÍDUOS</b>			
EN16	Emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa.	8	56 e online
EN17	Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa.	8	56 e online
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa.	7, 8, 9	56 e online
EN19	Emissões de substância destruidora da camada de ozônio.	8	online
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas.	8	online
EN21	Descarte de água.	8	59 e online
EN22	Peso total de resíduos.	8	59 e online
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.	8	online
EN24	Peso de resíduos perigosos.	8	não informado
EN25	Biodiversidade de corpos d'água e habitats afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.	8	não informado
<b>PRODUTOS E SERVIÇOS</b>			
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços.	7, 8, 9	57, 59 e online
EN27	Produtos e suas embalagens recuperados.	8, 9	online
<b>CONFORMIDADE</b>			
EN28	Não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.	8	59
<b>TRANSPORTE</b>			
EN29	Impactos ambientais de transporte.	8	56 e online
<b>GERAL</b>			
EN30	Investimentos e gastos em proteção ambiental.	7, 8, 9	36
<b>DESEMPENHO SOCIAL</b>			
<b>PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE</b>			
<b>EMPREGO</b>			
LA1	Total de trabalhadores.		7, 44 e online
LA2	Rotatividade.	6	44
LA3	Benefícios.		não informado
<b>RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA</b>			
LA4	Empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	1, 3	online
LA5	Prazo para notificação de mudanças operacionais.	3	online
FP3	Trabalho perdido devido a conflitos laborais e/ou greves.		online
<b>SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO</b>			
LA6	Empregados representados em comitês formais de segurança e saúde.	1	online
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos.	1	45
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco.	1	45 e online
LA9	Temas de segurança e saúde cobertos por acordos sindicais.	1	online
<b>TREINAMENTO E EDUCAÇÃO</b>			
LA10	Horas de treinamento.	6	45
LA11	Programas para gestão de competências, aprendizagem contínua e fim da carreira.		online
LA12	Empregados que recebem análises de desempenho.		online

		Princípio do Pacto Global	Página / Comentário
<b>DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES</b>			
LA13	Responsáveis pela governança e funcionários por gênero, faixa etária, minorias.	1, 6	44
LA14	Proporção de salário entre homens e mulheres.	1, 6	online
<b>PRÁTICAS DE INVESTIMENTOS E DE PROCESSOS DE COMPRA</b>			
HR1	Contratos de investimentos com cláusulas de direitos humanos.	1 a 6	36
HR2	Fornecedores submetidos a avaliações de direitos humanos.	1 a 6	49
HR3	Treinamento para funcionários em direitos humanos.	1 a 6	21
<b>NÃO-DISCRIMINAÇÃO</b>			
HR4	Casos de discriminação e as medidas tomadas.	1, 2, 6	Em 2012, não houve nenhum caso de discriminação.
<b>LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA</b>			
HR5	Risco de liberdade de associação.	1, 2, 3	48 e online
<b>TRABALHO INFANTIL</b>			
HR6	Risco de trabalho infantil.	1, 2, 5	48 e online
<b>TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO</b>			
HR7	Risco de trabalho forçado ou análogo ao escravo.	1, 2, 4	48 e online
<b>PRÁTICAS DE SEGURANÇA</b>			
HR8	Pessoal de segurança treinado em direitos humanos.	1, 2	online
<b>DIREITOS INDÍGENAS</b>			
HR9	Casos de violação de direitos dos povos indígenas.	1, 2	"Não foram registradas ocorrências em 2012."
<b>S0 SOCIEDADE</b>			
<b>COMUNIDADE</b>			
S01	Impactos das operações nas comunidades.		52 e online
<b>ACESSO A ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL</b>			
FP4	Programas e práticas que promovam: acesso à estilos de vida saudáveis; a prevenção de doenças crônicas; etc.		50
<b>CORRUPÇÃO</b>			
S02	Avaliações de riscos relacionados à corrupção.	10	21
S03	Funcionários treinados em anticorrupção.	10	21
S04	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	10	21
<b>POLÍTICAS PÚBLICAS</b>			
S05	Políticas públicas e lobbies.	1 a 10	51
S06	Contribuições para partidos políticos.	10	online
<b>CONCORRÊNCIA DESLEAL</b>			
S07	Ações judiciais por concorrência desleal.		"Não foram registradas"
<b>CONFORMIDADE</b>			
S08	Não-conformidade com leis e regulamentos.		online
<b>PR RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO</b>			
<b>SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE</b>			
PR1	Avaliação de impactos de saúde e segurança.	1	50 e online
PR2	Conformidade com regulamentos relativos à saúde e segurança.	1	online
FP5	Produção em locais certificados por terceiros.		online
FP6	Produtos que possuem redução de gordura saturada, gorduras trans, sódio e adição de açúcares.		50
FP7	Produtos que contenham aumento de ingredientes nutritivos e aditivos alimentares.		51
<b>ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS</b>			
PR3	Exigências de rotulagem.	8	50 e online
FP8	Comunicação aos consumidores sobre ingredientes e informações nutricionais.		50
PR4	Não-conformidade com informações e rotulagem.	8	online
PR5	Satisfação do cliente.		online
<b>COMUNICAÇÃO DE MARKETING</b>			
PR6	Comunicações de marketing.		online
PR7	Casos de não-conformidade com comunicações de marketing.		"Não foram registrados."
<b>CONFORMIDADE</b>			
PR8	Violação de privacidade e perda de dados de clientes.	1	não informado
<b>COMPLIANCE</b>			
PR9	Não-conformidade no fornecimento e uso de produtos e serviços.		online
<b>BEM ESTAR ANIMAL</b>			
<b>REPRODUÇÃO E GENÉTICA</b>			
FP9	Animais criados e/ou transformados.		27
<b>CRIAÇÃO DE ANIMAIS</b>			
FP10	Alterações físicas e uso de anestésico.		online
FP11	Animais criados por tipo de habitação.		online
FP12	Uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos para crescimento.		51
<b>MANUSEIO, TRANSPORTE E ABATE</b>			
FP13	Não conformidade em transporte, manuseio e abate dos animais.		51

# INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

## Sede [GRI 2.4]

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

## Relações com Investidores [GRI 3.4]

**Leopoldo Viriato Saboya** – Vice-Presidente de Finanças,  
Administração e Relações com Investidores  
**Elcio Ito** – Diretor Financeiro e de Relações com Investidores  
**Edina Biava** – Gerente de Relações com Investidores  
Rua Hungria, 1.400 – 5º andar  
01455-000 São Paulo – SP – Brasil  
Tel.: (55 11) 2322-5052 / 5061 / 5048  
Fax: (55 11) 2322-5747  
E-mail: acoes@brf-br.com

## Bancos Depositários

### No Brasil

#### Banco Itaú S/A

Av. Engenheiro Armando de Arruda Pereira,  
707 – 9º andar  
04344-902 São Paulo – SP – Brasil  
Tel.: (55 11) 2797-4209  
Fax: (55 11) 5029-1917

### Nos Estados Unidos

#### The Bank of New York Mellon

Investor Services  
P.O. Box 11258  
Church Street Station  
New York NY 10286-1258 USA  
Tel.: 1-888-269-2377  
E-mail: shareowners@bankofny.com

## Código de Negociação nas Bolsas

### BM&FBovespa

BRFS3 – ordinárias – Novo Mercado

### New York Stock Exchange – NYSE

BRFS – ADR nível III

## Jornais Oficiais

*Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*  
*Diário Catarinense*  
*Valor Econômico*

## Audidores Independentes

Ernest Young Auditores Independentes

## Créditos

### Coordenação geral

Vice-Presidência de Finanças, Administração e Relações com Investidores

### Colaboração

Vice-Presidências de Mercado Interno, Mercado Externo, *Food Services*, Látceos, Operações, Assuntos Corporativos, *Supply Chain*, Estratégia e Novos Negócios e Recursos Humanos.

### Conteúdo e redação

Editora Contadino  
Equipe BRF de Relações com Investidores e Sustentabilidade

### Consultoria em GRI

BSD Consulting

### Design e Diagramação

Dragon Rouge

### Imagens

Acervo BRF e Campanha da Nova Identidade visual da Corporação – Marca BRF

### Tradução

Paul Steele – Tristar Traduções

*Os resultados de 2012 consolidam todas as subsidiárias da BRF – Brasil Foods S.A. As declarações contidas nesse relatório relativas à perspectiva dos negócios da Empresa, às projeções e resultado e ao potencial de crescimento dela constituem-se em meras previsões e foram baseadas nas expectativas da administração em relação ao futuro da Empresa. Essas expectativas são altamente dependentes de mudança no mercado e do desempenho econômico geral do país, do setor e dos mercados internacionais, estando, portanto, sujeitos à mudanças. Em 13.07.11 o plenário do Conselho de Administração de Defesa Econômica – CADE aprovou a Associação entre BRF e Sadia S.A. subordinado ao cumprimento das disposições contidas no Termo de Compromisso de Desempenho – TCD firmado entre as partes, o qual foi cumprido em 2012. Estes documentos encontram-se disponíveis no site [www.brf-br.com/ri](http://www.brf-br.com/ri)*



