



RELATÓRIO
ANUAL 2015



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 4
NOSSA CADEIA DE VALOR GLOBAL 6
PRINCIPAIS INDICADORES 8
MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO 12

QUEM SOMOS 16

GOVERNANÇA CORPORATIVA 23
COMPORTAMENTO ÉTICO 34

NOSSA ESTRATÉGIA 36

MODELO DE NEGÓCIOS 44
GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE 46
RISCOS E OPORTUNIDADES FUTURAS 50

RESULTADOS 57

CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO 59
CAPITAL INTELECTUAL 79
CAPITAL HUMANO 86
CAPITAL SOCIAL 97
CAPITAL NATURAL 116

O RELATÓRIO 127

SUMÁRIO GRI 129
ANEXOS 142
INFORMAÇÕES CORPORATIVAS 154

INTRODUÇÃO

Você tem em mãos a versão 2015 completa do *Relatório Anual da BRF*, companhia global de alimentos com presença em mais de 120 países

O propósito deste documento é trazer a todos os públicos de relacionamento da empresa uma visão ampla e abrangente do nosso desempenho, contemplando aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança.

Adotamos novamente as diretrizes de relato da Global Reporting Initiative (GRI) para o desenvolvimento deste relatório. Além disso, seguimos as orientações do International Integrated Reporting Council (IIRC), de cuja comissão brasileira fazemos parte – o que se traduz no esforço em integrar na comunicação de resultados os aspectos financeiros e não financeiros que envolvem nossas atividades.



Infográfico

Nossa cadeia de valor global

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

GRÃOS

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

Quatro mil fornecedores de grãos, farelos e óleos

FÁBRICA DE RAÇÃO

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

Transporte de ração

100% dos produtores integrados submetidos a avaliações de sustentabilidade e qualidade

Nenhum hormônio ou animal clonado nas cadeias de suínos e aves

GRANJAS E INTEGRAÇÃO

Nossas granjas e incubatórios seguem os preceitos da European Food Safety Authority (EFSA), World Animal Protection e outros. Também temos mais de 16 mil produtores integrados que seguem nossas diretrizes e devem atender a requisitos de segurança, qualidade, meio ambiente, direitos humanos, bem estar animal etc. Os suínos e aves da BRF devem poder expressar seu comportamento natural e estar livres de fome, sede, medo, estresse, dor, lesões e doenças

- Matrizes
- Ovos
- Leitões
- Incubatórios
- Aves
- Suínos

Transporte de animais

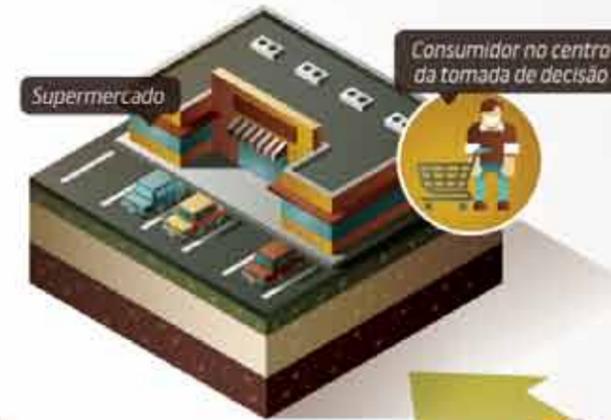


CONSUMIDOR

Por meio de um modelo capilarizado, com marcas fortes, cadeia de distribuição robusta e produção próxima dos mercados estratégicos, estamos presentes em mais de 120 países.

VAREJO

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



OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

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

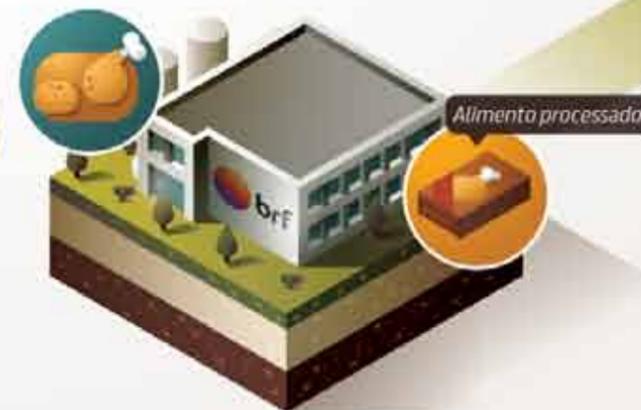


ABATE E INDUSTRIALIZAÇÃO

Após o abate humanitário, a proteína animal é processada em nossas unidades fabris no Brasil (35) e no exterior (13). Nesta etapa ocorre também a produção de outros alimentos, como margarinas, queijos e sobremesas.

Transporte de produtos

100% de transportadores da operação primária envolvidos em ações de saúde, segurança e meio ambiente



CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Temos uma extensa rede de CDs (20 no Brasil e 20 no exterior), além de mais de 1,2 mil parceiros logísticos que fazem o transporte de produtos das fábricas a clientes, CDs ou centros de exportação.

PRINCIPAIS INDICADORES

GRI G4-9

Valores em R\$ milhões	2011	2012	2013	2014	2015
Receita líquida	23.167	25.975	27.787	29.007	32.197
Brasil	12.756	13.979	14.371	15.424	16.038
Internacional	10.411	11.996	13.416	13.582	16.159
Lucro bruto	6.112	5.902	6.910	8.509	10.089
Margem bruta (%)	26,4%	22,7%	24,9%	29,3%	31,3%
Lucro operacional	2.026	1.360	1.896	3.478	4.228
Margem operacional (%)	8,7%	5,2%	6,8%	12,0%	13,1%
EBITDA – operações continuadas	2.914	2.295	3.009	4.709	5.525
Margem EBITDA – operações continuadas (%)	12,6%	8,8%	10,8%	16,2%	17,2%
EBITDA ¹	2.914	2.283	3.131	4.897	5.735
Margem EBITDA (%)	11,3%	8,0%	10,3%	16,9%	17,2%
Lucro líquido – operações continuadas	1.386	797	1.015	2.135	2.928
Margem líquida – operações continuadas (%)	6,0%	3,1%	3,7%	7,4%	9,1%
Lucro (prejuízo) líquido – operações descontinuadas	-18	-27	47	90	183
Lucro líquido ²	1.367	770	1.062	2.225	3.111
Margem líquida (%)	5,9%	3,0%	3,8%	7,0%	9,3%
Valor de mercado	31.776	36.810	42.969	55.350	48.335
Ativo total	29.983	30.765	32.375	36.104	40.388
Patrimônio líquido	14.110	14.589	14.696	15.690	13.836
Dívida líquida	5.408	7.018	6.784	5.032	7.337
Dívida líquida/EBITDA	1,86	3,07	2,17	1,24	1,28
Resultado por ação – R\$	1,59	0,92	1,17	2,46	3,85
N.º de ações	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246
N.º de ações em tesouraria	3.019.442	2.399.335	1.785.507	1.785.507	62.501.001

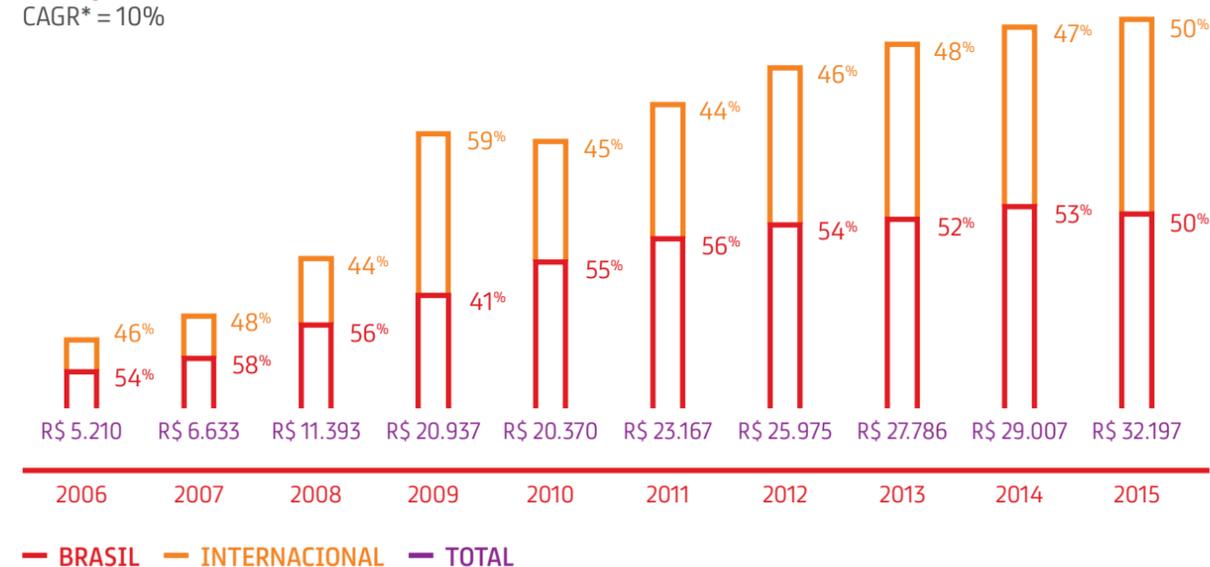
1. Inclui o valor de R\$ 209 milhões em 2015, por conta, principalmente, da venda das operações de laticínios.

2. Inclui o valor de R\$ 183 milhões em 2015, por conta, principalmente, da venda das operações de laticínios.

FATURAMENTO LÍQUIDO

Operações continuadas (R\$ milhões)

CAGR* = 10%



VENDAS¹

Operações continuadas (mil toneladas)

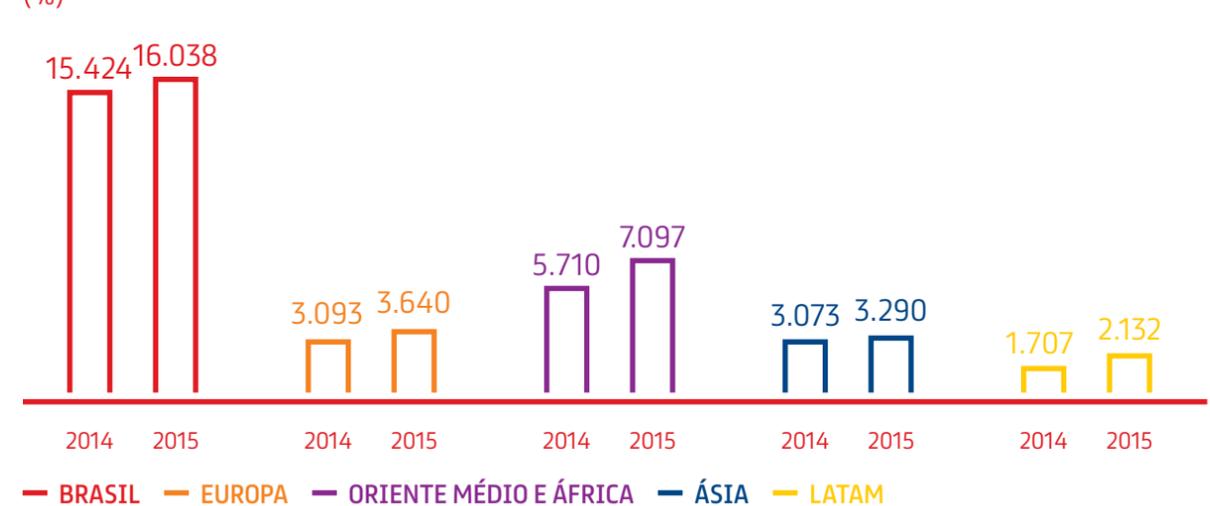
CAGR* = 0%



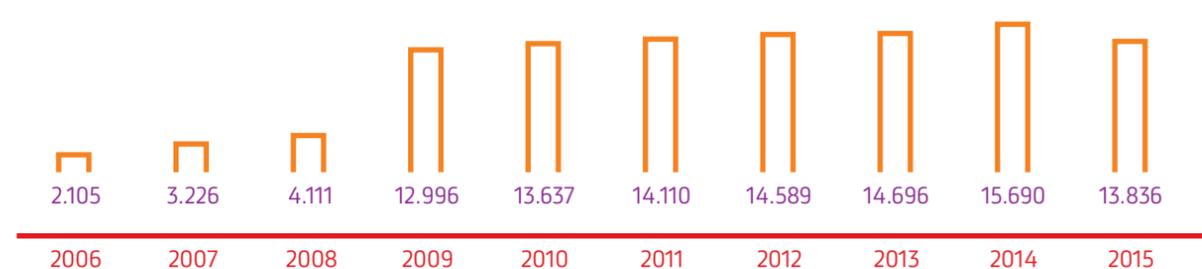
1. Inclui carnes e outros processados.

FATURAMENTO POR REGIÃO

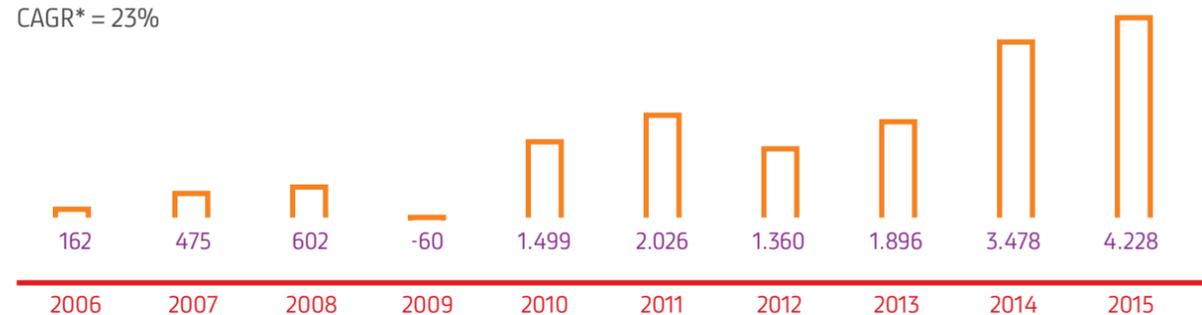
(%)



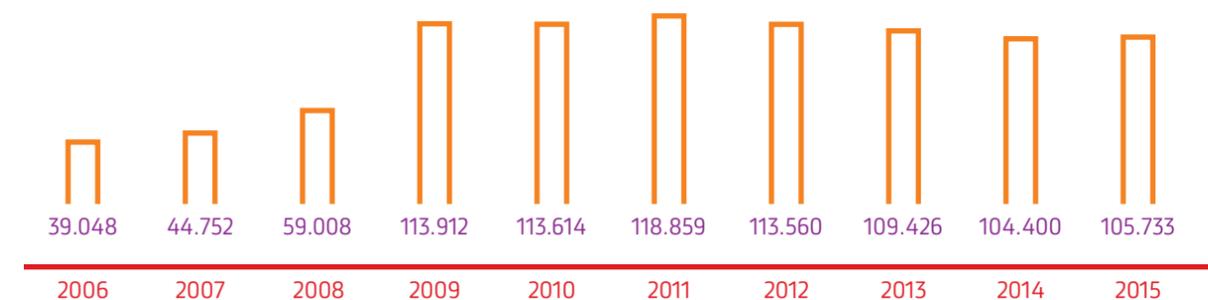
* O CAGR é calculado considerando os anos de 2010-2015, período após a fusão da Sadia e Perdigão.

PATRIMÔNIO LÍQUIDO¹R\$ milhões
CAGR* = 0%

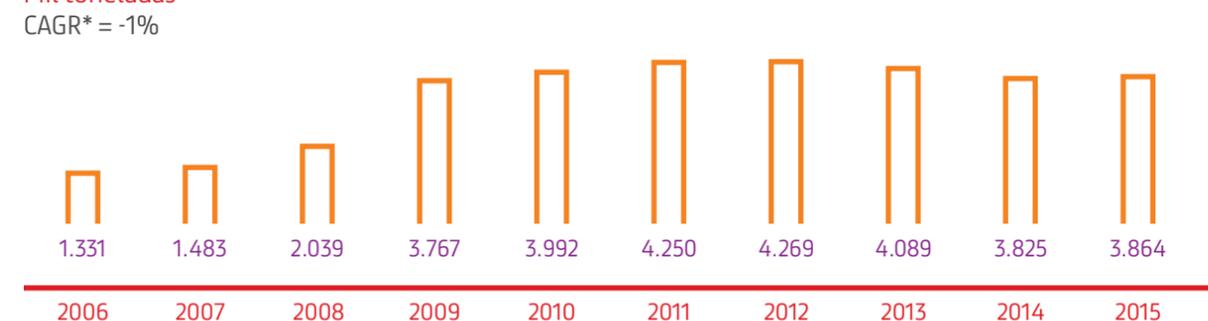
1. Inclui operações continuadas e descontinuadas. Atualizado de acordo com as regras da norma CPC 33.

RESULTADO LÍQUIDOR\$ milhões
CAGR* = 29%**LUCRO OPERACIONAL**R\$ milhões
CAGR* = 23%**REMUNERAÇÃO DOS ACIONISTAS**R\$ milhões
CAGR* = 30%— REMUNERAÇÃO DOS ACIONISTAS — LUCRO LÍQUIDO¹1. Histórico de lucro líquido de 2005 a 2013 contempla o resultado de lácteos. A partir de 2014, apenas operações continuadas.
* O CAGR é calculado considerando os anos de 2010-2015, período após a fusão da Sadia e Perdigão.**NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS¹**

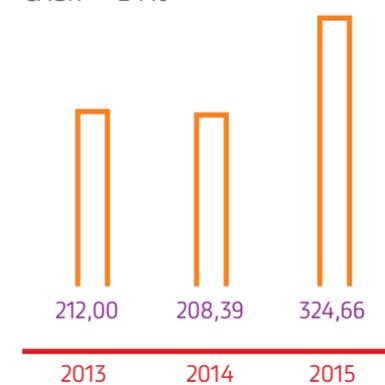
CAGR* = -1%



1. Contempla funcionários de tempo indeterminado e funcionários fora do Brasil.

PRODUÇÃO DE CARNES¹Mil toneladas
CAGR* = -1%

1. O volume de carnes divulgado em 2013 foi modificado em decorrência de uma correção no volume da produção da Argentina.

INVESTIMENTOS AMBIENTAISR\$ milhões
CAGR* = 24%

* O CAGR é calculado considerando os anos de 2010-2015, período após a fusão da Sadia e Perdigão.

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Nos últimos dois anos, a BRF fortaleceu sua posição de empresa rentável, admirada, com marcas fortes e presente nas mais diversas regiões do globo, consolidando-se como uma multinacional com a cara e a força do Brasil.

Em 2015, mesmo diante de cenários instáveis e de um ambiente cada vez mais competitivo para a indústria de alimentos, sentimo-nos orgulhosos de protagonizar grandes mudanças que constroem as bases para nosso modelo de negócio global.

Ao longo dos últimos dois anos, construímos efetivamente uma nova empresa e uma nova cultura, na qual a fome de *performance* e o amor de dono, atributos relevantes da nossa Companhia e da nossa gente, se traduzem em resultados benéficos não só para a Companhia, mas também para cada um de seus parceiros, tais como consumidores, investidores, clientes, comunidades, produtos integrados e demais públicos.

Guiados por nosso plano estratégico, criamos bases sólidas para a evolução do resultado operacional: expandimos nossa presença internacional, focando mercados-chave; avançamos na estratégia de parcerias e aquisições, buscando uma execução perfeita no varejo; garantimos a expansão do retorno sobre investimentos

(ROIC) e da receita; geramos inovação adaptada aos diferentes mercados em que estamos presentes; e demos coesão ao nosso ambiente organizacional com a consolidação do VIVA BRF, movimento que traduz nosso espírito e nosso jeito de ser e fazer, dando ênfase ao principal patrimônio da empresa e nossa razão de ser e crescer: nossa gente.

Se pudermos resumir nosso negócio em três pilares abrangentes, destacaríamos: marca, produção e distribuição. No primeiro, consideramos a reputação sólida de Sadia, Perdigão, Qualy, Paty e Vieníssima, entre outras no Brasil e no mundo, investindo para que sejamos admirados por aquilo que entregamos ao consumidor. No segundo, abordamos o desafio de diversificar nossa produção nas diferentes regiões, por meio de uma atuação local e eficiente. Já o pilar de distribuição abrange um de nossos grandes desafios: ter uma cadeia produtiva ágil, robusta e flexível, que trabalhe conosco, de ponta a ponta, em prol do nível de serviço da empresa e da satisfação de nossos clientes – pontos nos quais evoluímos de forma significativa nos últimos anos. É por meio desse tripé que conseguimos visualizar o que a BRF enxerga em seu futuro: uma empresa com capacidade global, reputação sólida e eficiência em entregas e resultados.

Foi atacando essas três frentes que conquistamos resultados positivos, no Brasil e no mundo, com uma receita líquida consolidada de R\$ 32 bilhões, além de R\$ 2,928 bilhões em lucro líquido, R\$ 3,4 bilhões em geração de caixa e R\$ 5,525 bilhões em EBITDA. Mesmo com a pressão exercida pelo cenário de retração da

economia brasileira e variação cambial, mantivemos o crescimento de vendas no nosso País e obtivemos uma *performance* acima do esperado nos mercados internacionais, confirmando a vantagem competitiva de nosso modelo. Além disso, lançamos novos produtos e renovamos nosso portfólio.

No Brasil, tivemos dois grandes destaques: o retorno de duas categorias-chave da Perdigão (presunto e linguiça) ao mercado, além dos produtos natalinos, após o cumprimento dos prazos estabelecidos pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Conhecida e admirada pelo consumidor brasileiro, a marca é uma de nossas apostas para diversificar as vendas e expandir a presença no varejo. De volta em mais de 80% das categorias do segmento de processados, a Perdigão recebeu investimentos para um retorno robusto, com ações de *marketing*, promoção e comunicação. Além disso, investimos na descentralização da gestão no Brasil, com unidades regionais que têm autonomia para decidir táticas de negócios e vendas e planejar seu crescimento futuro, com apoio e supervisão da gestão executiva.

Nos demais mercados, o movimento de descentralização da gestão, com a criação da estrutura de General Managers para Brasil, América Latina (Latam), Europa/Eurásia, Ásia e Oriente Médio/África (MEA), também foi destaque. Os *drivers* de orientação ao consumidor, produção local e consolidação de uma marca verdadeiramente global – principalmente Sadia – geraram resultados positivos: no Oriente Médio, por exemplo, onde em 2014 inauguramos nossa planta de Abu Dhabi, registramos produção e vendas acima das expectativas e antecipamos o projeto de expandir a capacidade de 70 para 100 mil toneladas/ano, a fim de aprimorar o abastecimento dos mercados da região. Também anunciamos mais aquisições

estratégicas de distribuidores, como parte de nosso movimento de internalização da cadeia de valor, gerando ganhos de margem e mais confiabilidade nas entregas.

Na América Latina não foi diferente. Adquirimos marcas consagradas na Argentina, entre elas: Paty, sinônimo de hambúrguer, mercado em que fizemos um trabalho muito forte de *Go to Market*; Vieníssima, após a sua aquisição, a BRF consolidou sua posição com líder de mercado de salsichas; Dánica, que tem posição de dominância no mercado de margarinas; e a Companhia consolidou ainda mais a sua posição no mercado argentino, com as aquisições da Manty e da Delícia. Ainda na Argentina, aumentamos a produtividade de plantas desse país, como parte do nosso projeto de redesigno do *footprint* fabril – que busca aproximar os focos de produção dos mercados

O grande destaque no mercado brasileiro foi o retorno da Perdigão, em mais de 80% das categorias do segmento de processados.

de consumo mais atraentes, além de termos formalizado a aquisição de unidades produtivas (fábricas, abatedouros, fazendas), nas áreas de suínos e frios, reforçando nossa estrutura de ativos locais. Em outras regiões, como África e Ásia, mantivemos o olhar atento para buscar parcerias e nos aproximar cada vez mais do consumidor local, entendendo suas necessidades e estreitando laços.

No final do ano, anunciamos uma série de aquisições, entre elas a



Estamos cientes de nosso papel e da oportunidade de tornarmos a responsabilidade socioambiental um legítimo mecanismo de geração de valor.

Golden Foods Siam, da Tailândia, conectadas à nossa estratégia de agilidade local e dominância nos canais de venda. Isso demonstra nosso interesse em ser não uma empresa brasileira com presença no exterior, mas uma companhia global sediada no Brasil. Todos esses resultados, porém, não fariam sentido se estivessem orientados para entregas estritamente financeiras. É por isso que mantemos um olhar atento para os riscos e oportunidades do nosso negócio, com uma gestão criteriosa de aspectos legais, socioambientais e econômicos que podem afetar nosso futuro.

A sustentabilidade é um conceito multifacetado e um caminho sem volta para empresas que têm nosso porte e a magnitude de nossos impactos, tanto positivos quanto negativos. Cientes de nosso papel e da oportunidade de tornarmos a responsabilidade socioambiental um legítimo mecanismo de geração de valor, mantivemos o foco na gestão dos temas materiais da Companhia, comunicando-os de forma contínua aos *stakeholders*, inclusive por meio deste relatório.

Durante o ano, demos continuidade aos investimentos para a adesão a boas práticas internacionais no eixo de bem-estar animal – tema no qual queremos, sempre, estar à frente – e sistematizamos nosso Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores. Também contribuimos cada vez mais para melhorar a qualidade

de vida das comunidades por meio das ações do Instituto BRF.

Mantivemos nosso olhar atento para temas como mudanças climáticas, energia e água – que, como vimos no Brasil nos últimos dois anos, têm implicações diretas e urgentes nas atividades empresariais e na sociedade. Investimos em uma metodologia própria de mensuração de risco hídrico para as operações e, paralelamente, conseguimos melhorar alguns de nossos indicadores, com um uso mais racional dos recursos naturais.

Outro ponto que viemos enfatizando em nosso discurso e em nossas práticas é a ética. Comprometidos com a realização de negócios íntegros, justos e que expressem nossos valores em todas as relações e atividades da BRF, revisamos nosso código de conduta – agora, chamado Manual de Transparência BRF. Além disso, lançamos o Canal de Transparência no Brasil e, em 2016, levaremos essa estrutura para outros 19 países em que atuamos.

Todos esses esforços se traduziram em nossa inclusão, pelo 11.º ano consecutivo, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, bem como no ingresso, pela quarta vez consecutiva, no Dow Jones Sustainability Index Emerging Markets (DJSI) – confirmando a conexão entre práticas socioambientais, nossa reputação de mercado e o desempenho do nosso negócio.

Além disso, realizamos nossa primeira emissão de *green bonds* – captando recursos para investimentos ambientais em uma operação financeira inédita em nosso setor e no País – e reafirmamos nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável ao sermos signatários do Pacto Global, com ações guiadas por seus princípios e reportadas neste documento.

Mais uma vez, convidamos você a conhecer um pouco da nossa história e entender como a BRF entregou resultados ao longo de 2015. Neste relatório, buscamos demonstrar de que modo geramos valor para a empresa e para aqueles com quem nos relacionamos, com base na ideia de que a transparência com nossos *stakeholders* é, mais que uma obrigação empresarial, um sinal de respeito e convite ao diálogo. Aproveitamos, ainda, para agradecer a todos os nossos públicos, em especial nossos colaboradores, pela entrega tão positiva de resultados que vivenciamos ao longo deste ano.

Boa leitura! **GRI G4-1, G4-2**

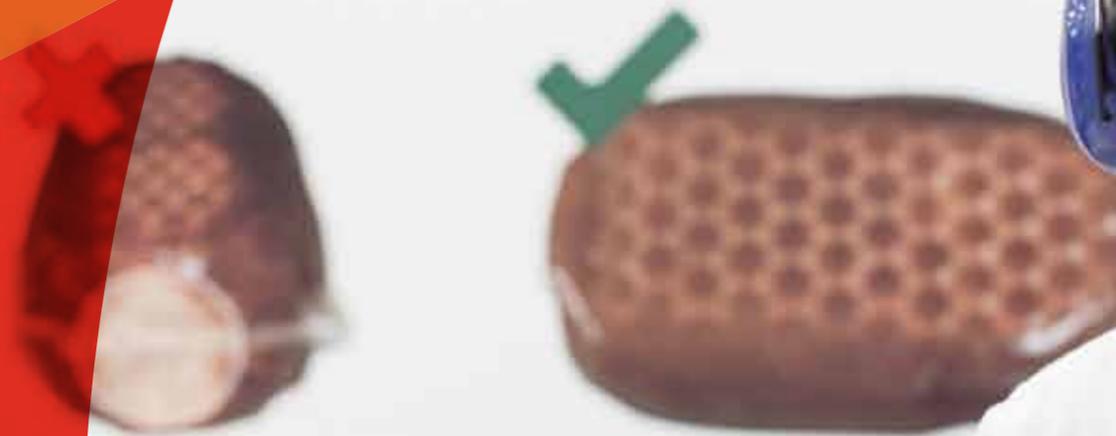
Abílio Diniz
Presidente do Conselho de Administração

Pedro Faria
CEO Global

QUEM SOMOS

Presença em mais de 120 países e 95% dos lares brasileiros faz da BRF uma das mais importantes companhias de alimentos do planeta.

PEITO DE PERU



Sadia, Perdigão, Qualy, Chester, Dánica, Vieníssima, Perdix e Paty são as principais marcas consagradas no Brasil e no exterior.

A BRF S.A. é uma empresa de alimentos sediada no Brasil, ocupando a terceira posição mundial no abate de aves, segundo a Watt Global Media. Nossos produtos estão presentes em 95% dos lares brasileiros. Entregamos produtos inovadores e de alta conveniência para consumidores globais, incluindo presuntaria, salsichas e linguiças, e linhas como Assa Fácil, Meu Menu, Hot Pocket e Nuggets Sadia, entre outras. **GRI G4-3, G4-4**

Entre nossas marcas consagradas no Brasil e no exterior estão Sadia, Perdigão, Qualy, Chester, Dánica, Perdix, Paty e Vieníssima. **GRI G4-9**

Nos últimos anos, direcionamos nossa estratégia para a internacionalização da Companhia, que hoje atende Europa e Eurásia, América Latina, Oriente Médio, África e Ásia. Para isso, apoiamos-nos em especial no crescimento da marca Sadia, como principal marca global, e em quatro categorias-chave: cortes de frango e suíno de alto valor agregado; frios e embutidos; empanados; e pratos prontos. **GRI G4-8**

A empresa possui 35 fábricas e mais de 20 centros logísticos no Brasil; em 2015, foi anunciada a 36.^a planta industrial a ser construída no País, em Seropédica (RJ), com investimento de R\$ 180 milhões. No exterior, são 13 unidades industriais, incluindo a de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos, inaugurada em 2014. **GRI G4-6**

No total, empregamos 105.733 pessoas, com mais de 97 mil

postos diretos e mais de 8 mil indiretos, e mantemos uma cadeia de valor com mais de 16 mil produtores agropecuários integrados e mais de 21 mil outros fornecedores logísticos, de suprimentos, grãos, farelos e óleos. **GRI G4-9**

Em 2015, nossa Receita Operacional Líquida (ROL) teve aumento de 11% e alcançou R\$ 32 bilhões, e o lucro líquido ficou em R\$ 3 bilhões. Esse desempenho está em linha com a expansão internacional e reflete diversas melhorias em custo, eficiência e distribuição.

Além de manter um ciclo de inovação estruturado para os diferentes mercados, com mais de 300 inovações e renovações no ano, reforçamos o ritmo de parcerias e aquisições estratégicas, com 11 movimentos dessa natureza nos

últimos dois anos (*leia mais na p. 42*). Essas medidas respondem ao nosso objetivo de consolidar um modelo de negócios eficiente de ponta a ponta, sintonizado às necessidades dos consumidores finais e com capacidade global de fornecimento e entrega.

Com ações negociadas no mercado de capitais há mais de 30 anos, a Companhia completou uma década de participação no Novo Mercado da BM&FBovespa – segmento mais exigente do mercado brasileiro –, com valor de mercado estimado em mais de R\$ 44 bilhões, e integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). No exterior, possuímos papéis negociados na Bolsa de Nova York (NYSE – ADR nível III) e participamos do Dow Jones Sustainability Index – Emerging Markets (DJSI). **GRI G4-7**

ATRIBUTOS BRF GRI G4-56 O JEITO DE SER E DE FAZER DA COMPANHIA

- AMOR DE DONO
- INSPIRADOS PELO CONSUMIDOR
- VIDA SAUDÁVEL
- FAZENDO JUNTOS
- FOME DE PERFORMANCE
- INCONFORMISMO POSITIVO
- É PRA JÁ

COMO OPERAMOS

GRI G4-8, G4-9

NO BRASIL



243 mil
clientes

20
centros
de distribuição



unidades fabris em
10 estados, de
4 regiões do País

● CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO BRF
○ UNIDADES PRODUTIVAS BRF (CARNES, SOJA E INDUSTRIALIZADOS)

35 FÁBRICAS
de processamento de carnes
3 de margarinas
3 de massas
1 de sobremesas
3 de esmagamento de soja

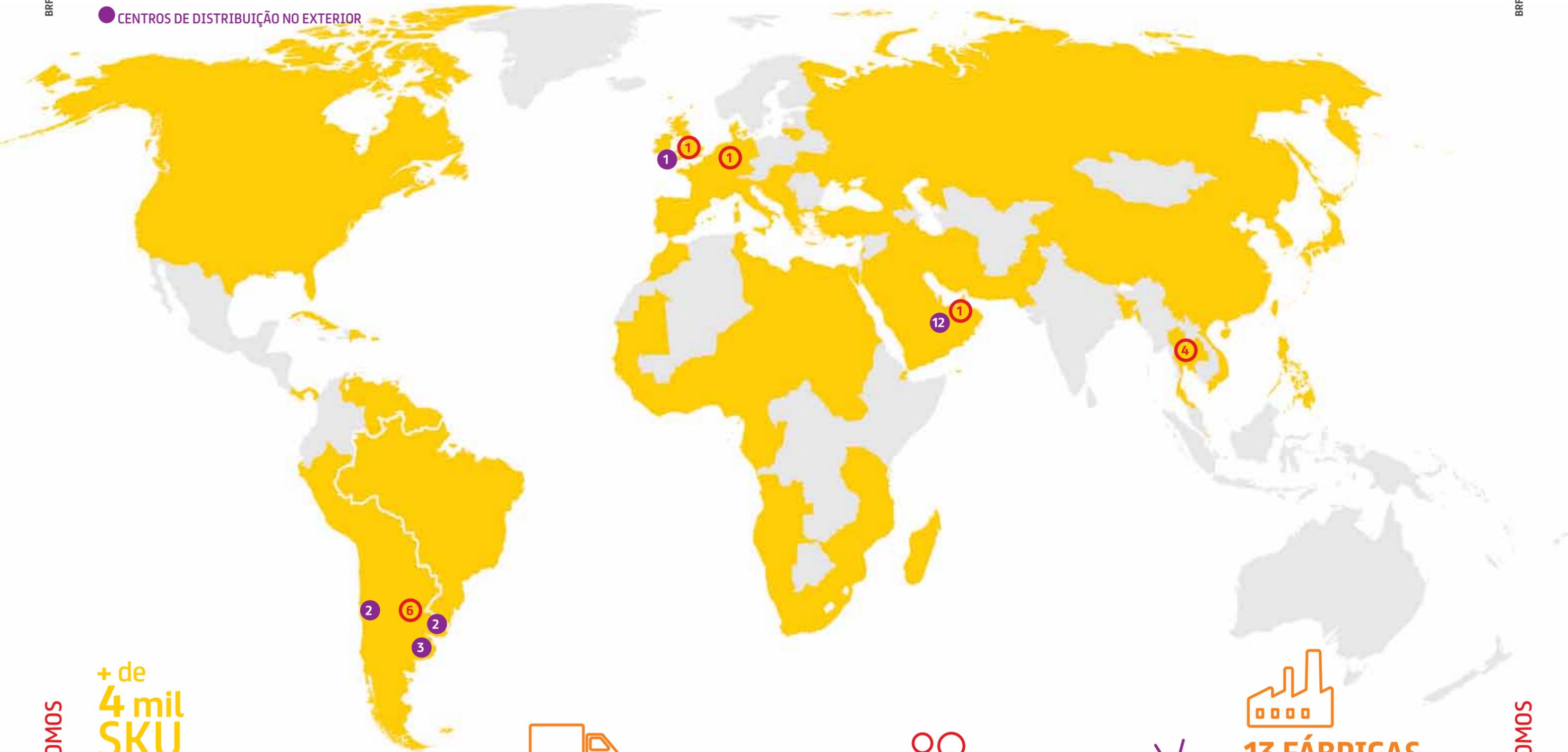
NO MUNDO

GRI G4-8, G4-9, G4-10

● OPERAÇÃO INTERNACIONAL

○ UNIDADES PRODUTIVAS NO EXTERIOR

● CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO NO EXTERIOR



QUEM SOMOS

20

+ de **4 mil** SKU

+ de **120** países atendidos

5 MILHÕES de toneladas de alimentos produzidos



+ de **37 mil** fornecedores, sendo mais de 16 mil produtores integrados



+ de **105 mil** colaboradores

20 centros de distribuição no exterior



13 FÁBRICAS

- 6 na Argentina
- 1 nos Emirados Árabes Unidos
- 1 na Inglaterra*
- 1 na Holanda*
- 4 na Tailândia**

* Operações da Plusfood.
 ** Operações da GFS, cujo fechamento da aquisição ocorreu no início de 2016.

QUEM SOMOS

21

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

A área de Relações com Investidores (RI) da BRF busca disseminar, com transparência e acessibilidade, informações sobre a Companhia para embasar investimentos em ações e títulos de sua emissão. A área de RI procura consolidar e manter a imagem de liderança e inovação da BRF no mercado de capitais, sempre reforçando o respeito aos princípios legais e éticos.

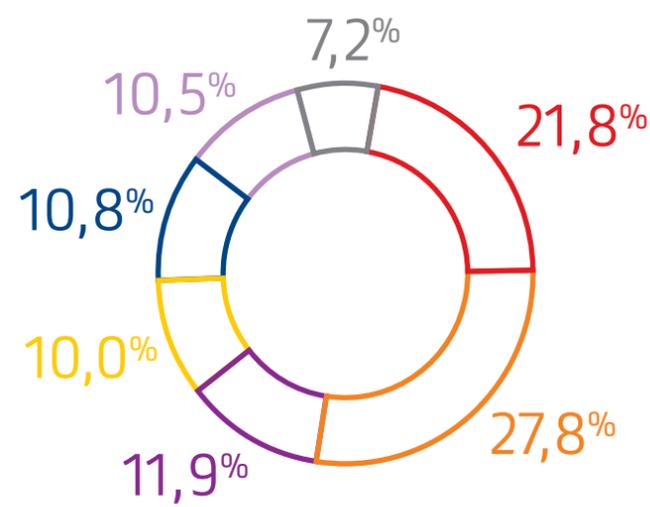
Por meio do *site* de relações com investidores (www.brf-br.com/ri), buscamos assegurar a transparência no relacionamento com os acionistas e com o mercado em geral. A área de RI conta com equipe especializada no atendimento dos investidores individuais, sendo responsável por promover reuniões em associações, como a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), realizar

conference calls a cada três meses, *roadshows* nacionais e internacionais, reuniões individuais (*one-on-one*) e atendimento a demandas das principais instituições financeiras para a realização de reuniões com investidores.

Além disso, considerando que os seus papéis são negociados no segmento de Novo Mercado da BM&FBovespa (BRFS3) e na Bolsa de Nova York (ADRs nível III-BRFS), a Companhia deve observar os mais elevados padrões de conduta, exigidos pelas disposições legais e regulamentares aplicáveis às companhias abertas no Brasil e no exterior. Com presença nos dois mercados, a Companhia adota, em suas demonstrações financeiras, os princípios internacionais de contabilidade (IFRS) e as determinações do Sistema de Controle Interno do Reporte Financeiro (SCIRF), com base na Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

Ações

Nossos papéis são negociados no Novo Mercado da BM&FBovespa e na Bolsa de Nova York – o que estimula a adoção de práticas de referência.

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA*

21,8% NACIONAIS
27,8% ESTRANGEIROS
11,9% ADR
10,0% PREVI

10,8% PETROS
10,5% TARPON
7,2% TESOURARIA

* Capital social: R\$ 12,5 bilhões. Número de ações ordinárias: 872.473.246. Base: 31/12/2015.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

O modelo de governança corporativa da BRF está baseado nas melhores práticas nacionais e internacionais, tendo como pilares a responsabilidade corporativa, a ética, a transparência, a equidade, a prestação de contas e o equilíbrio das decisões estratégicas, compreendendo todas as leis, normas e regras a ela aplicáveis, políticas e manuais internos, bem como todas as pessoas, órgãos da administração, áreas, processos e tecnologias da BRF.

A estrutura de governança da BRF é monitorada e avaliada por uma área de Governança, que compreende, além de sua própria equipe, profissionais de cada uma das principais áreas de negócios da BRF, que atuam para perenizar os princípios de governança. A área é responsável por orientar e monitorar os relacionamentos entre a Companhia, seu Conselho de Administração, Comitês, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, auditoria interna, auditoria independente, acionistas e o mercado, bem como pela observância de todas as políticas internas da BRF por estes e por todas as áreas da Companhia.

A BRF também possui áreas dedicadas à gestão de riscos, *compliance*, ética e conduta, além de políticas internas que têm como finalidade assegurar que as decisões da Companhia sejam tomadas no melhor interesse da BRF e de seus acionistas, assegurando, ainda, transparência aos investidores e ao mercado em geral e equidade de tratamento com fornecedores e clientes, consoante as melhores práticas de governança corporativa.

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS PELA BRF

- Ações listadas no segmento de Novo Mercado da BM&FBovespa
- Manutenção exclusiva de ações ordinárias, garantindo tratamento igualitário aos acionistas
- Mecanismos de proteção a investidores, como a obrigatoriedade de oferta pública de aquisição (OPA) – *tag along* de 100%
- Canal de Transparência BRF (antigo canal de denúncias) implantado no Brasil e que em 2016 será lançado em 19 países
- Manutenção de políticas internas, tais como:
 - (i) Política de Divulgação de Atos ou Fatos Relevantes e de Negociação de Valores Mobiliários
 - (ii) Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações de Conflitos de Interesses
- Demonstrações financeiras seguem princípios internacionais de contabilidade (IFRS) e determinações do Sistema de Controle Interno do Reporte Financeiro (SCIRF), pautado pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX)
- ADRs Nível III
- Processo de Notas Técnicas para respaldar a tomada de decisão dos órgãos colegiados



Pilares de governança

responsabilidade corporativa; ética; transparência; equidade; prestação de contas; e equilíbrio das decisões estratégicas.



Para todos

Além da área de Governança, a responsabilidade corporativa é tratada pelas diferentes áreas da BRF, a fim de assegurar o envolvimento de cada equipe com a aplicação dos princípios da Companhia.



ADMINISTRAÇÃO

O conjunto de instâncias decisórias da BRF compreende a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria Estatutário e a Diretoria Executiva. Desde 2006, o Conselho de Administração da BRF conta, ainda, com o apoio de comitês de assessoramento, cujos membros são eleitos por esse órgão, os quais criam condições para o aprofundamento do Conselho de Administração em assuntos de relevância estratégica. **GRI G4-34**

Como parte do propósito de buscar a melhoria contínua na condução do negócio, em janeiro de 2015 adotamos um novo modelo administrativo, alinhado ao processo de crescimento e globalização da Companhia (*leia mais na p. 30*). Outra evolução foi a transformação, em 2015, da Diretoria de Prevenção à Fraude em Diretoria de Compliance (*leia mais na p. 34*).

A estrutura dos órgãos colegiados é composta de profissionais que incluem habilidades, requisitos, competências e experiências diversas, contribuindo para a tomada de decisões em toda a complexidade do modelo de negócios da BRF.

Assembleia Geral de Acionistas: principal órgão deliberativo da BRF, as assembleias são realizadas ordinária ou extraordinariamente, mediante convocação dos acionistas na forma da Lei n.º 6.404/1976. **GRI G4-53**

Conselho de Administração: com atuação colegiada, compete ao Conselho de Administração, entre outras atribuições, fixar a orientação geral dos negócios, eleger os membros da Diretoria Executiva e fiscalizar sua gestão, sempre em conformidade com o Estatuto Social da BRF. **GRI G4-42, G4-45**

Na eleição de membros para o Conselho de Administração, são levados em consideração fatores como: reputação, reconhecimento pela adoção de padrões éticos e morais de comportamento, experiência e conhecimentos relevantes sobre finanças, contabilidade, governança, sustentabilidade empresarial e ambiente de negócios da BRF, além da inexistência de conflitos de interesse.

O atual Conselho de Administração foi eleito em abril de 2015, para mandato que se encerra em 2017. **GRI G4-40, G4-44**

Em dezembro de 2015, o Conselho de Administração era composto por nove membros titulares, sendo seis deles independentes¹ (67%), proporção que supera os 20% recomendados pelas regras do Novo Mercado da BM&FBovespa. Além disso, o presidente do Conselho não exerce funções executivas. **GRI G4-39, G4-40**

1. O conceito de conselheiro independente é o definido pela regulamentação do Novo Mercado da BM&FBovespa e pelos critérios estabelecidos na Lei Sarbanes-Oxley.

Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Assembleia Geral de Acionistas são as principais instâncias de nossa governança.

MEMBROS DA ADMINISTRAÇÃO

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



ABILIO DINIZ
Presidente e membro
independente

Na BRF, a competência, a reputação e a experiência de nossos executivos garantem a tomada de decisões colegiadas, que repercutem positivamente nos resultados da Companhia.



HENRI PHILIPPE
REICHSTUL
Membro independente

LUIZ FERNANDO
FURLAN
Membro independente

RENATO PROENÇA
LOPES
Membro

JOSÉ CARLOS REIS
DE MAGALHÃES NETO
Membro

VICENTE FALCONI
CAMPOS
Membro

MANOEL CORDEIRO
SILVA FILHO
Membro independente

PAULO GUILHERME
FARAH CORREA
Membro independente

WALTER
FONTANA FILHO
Membro independente

MEMBROS DA ADMINISTRAÇÃO

COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO



SÉRGIO RICARDO
SILVA ROSA
Coordenador independente



FERNANDO DALL'ACQUA
Especialista financeiro e
membro externo



WALTER
FONTANA FILHO
Membro independente



PAULO GUILHERME
FARAH CORREA
Membro independente

Comitês de assessoramento: apoiam o Conselho de Administração nas tomadas de decisão estratégicas, por meio de reuniões mensais com participação de representantes da alta liderança.

Em 2015, foram quatro comitês em atividade:

Comitê de Estratégias M&A e Mercados: responsável por aconselhar o Conselho de Administração na proposição e discussão do planejamento e no monitoramento e direcionamento da estratégia corporativa da BRF, envolvendo investimentos nacionais e internacionais (fusões/aquisições, desinvestimentos, expansões/novas capacidades, novos negócios), mercados de atuação, marcas e produtos (novos e existentes). **GRI G4-34, G4-36, G4-38**

Comitê de Pessoas, Organização e Cultura: assessorar o Conselho de Administração na aprovação de processos relacionados ao desenvolvimento de pessoas e da organização e na definição das políticas de remuneração e compensação de executivos e colaboradores. Dar suporte à área executiva nos processos de avaliação, seleção e desenvolvimento das principais lideranças. Aconselhar o Conselho

de Administração na formulação e prática da cultura BRF, monitorando e encorajando o adequado comportamento das lideranças, além de propor ações que alinhem as expectativas de acionistas e executivos. **GRI G4-34, G4-36, G4-38**

Comitê de Finanças, Governança e Sustentabilidade: assessorar o Conselho de Administração para assegurar o cumprimento dos mecanismos e controles relacionados à gestão de riscos financeiros e a aplicações das políticas financeiras, alinhadas ao perfil de risco do negócio, considerando a adequada estrutura de capital da Companhia. O comitê também é responsável pelo acompanhamento dos resultados da BRF e da gestão orçamentária. Cabe a esse comitê monitorar, aprimorar e recomendar ao Conselho de Administração princípios, diretrizes e melhores práticas de governança corporativa e sustentabilidade. O comitê também é responsável pelo acompanhamento dos riscos não financeiros ou contábeis, incluindo riscos operacionais e outros. **GRI G4-34, G4-36, G4-38**

Comitê de Auditoria Estatutário: atua com autonomia e independência no exercício das suas funções, servindo como órgão auxiliar,

consultivo e de assessoramento ao Conselho de Administração, sem poder decisório ou atribuições executivas, podendo, entre outros assuntos, encaminhar denúncias e queixas para apuração pela Diretoria de Compliance ou por empresa independente, conforme o caso. **GRI G4-34, G4-36, G4-38**

Conselho Fiscal: órgão independente da administração, composto, em sua maioria, por profissionais independentes, tendo como principal atribuição a fiscalização dos atos dos administradores e a revisão dos balanços e demonstrações financeiras da BRF.

Diretoria Executiva: é responsável pela administração e gestão dos negócios e atividades operacionais e pela implementação do plano estratégico definido pelo Conselho de Administração, além do estudo e desenvolvimento de projetos estratégicos, sujeitos à aprovação do Conselho de Administração. Ao fim de 2015, como parte da estrutura de governança, a Diretoria Executiva era composta pelo diretor-presidente Global e seis vice-presidentes: de Finanças e Relações com Investidores; de Qualidade; Legal e Relações Corporativas; Supply Chain; e Gente. Até o fim de 2014,

Por meio do Comitê de Finanças, Governança e Sustentabilidade, aspectos, riscos e programas socioambientais são tratados e levados ao conhecimento da alta liderança.

CONSELHO FISCAL



ATTILIO GUASPARI
Membro independente



REGINALDO FERREIRA
ALEXANDRE
Membro independente



MARCUS VINICIUS
DIAS SEVERINI
Membro

DIRETORIA EXECUTIVA ESTATUTÁRIA

DIRETORIA EXECUTIVA



PEDRO DE ANDRADE FARIA
Diretor-presidente Global

GILBERTO ANTÔNIO
ORSATO
Diretor vice-presidente
de Qualidade

AUGUSTO RIBEIRO JR.
Diretor vice-presidente
de Finanças e de Relações
com Investidores

HÉLIO RUBENS MENDES
DOS SANTOS JUNIOR
Diretor vice-presidente
de Supply Chain

JOSÉ ROBERTO
PERNOMIAN RODRIGUES
Diretor vice-presidente Legal e
Relações Corporativas

RODRIGO REGHINI VIEIRA
Diretor vice-presidente
de Gente

A Diretoria Executiva é composta pelo diretor-presidente Global e seis vice-presidentes: de Finanças e Relações com Investidores; de Qualidade; Legal e Relações Corporativas; Supply Chain; e Gente.

o diretor-presidente Global era Claudio Galeazzi, que assumiu a Companhia em 2013 para promover a reestruturação de custos e despesas, alcançando melhoria dos resultados, sendo substituído por Pedro Faria, que era diretor-presidente Internacional e assumiu o cargo de CEO Global em 1.º de janeiro de 2015.

GESTÃO MAIS ÁGIL

Adotamos um novo modelo de gestão, no início de 2015, alinhado ao processo de crescimento e globalização da BRF, cujo alicerce é fortalecer o protagonismo e a autonomia das estruturas regionais da empresa no Brasil e no exterior. Assim, instituímos cinco grandes regiões globais de negócio, definidas conforme mercados estratégicos e dirigidas por cinco

General Managers (GM) – Brasil, América Latina (Latam), Europa/Eurásia, Ásia e Oriente Médio/África (MEA) –, que se reportam ao CEO Global. Até o fim de 2014, a estrutura administrativa da Companhia contemplava um CEO Global, um CEO Brasil e um CEO Internacional.

Os GMs contam com suporte dos setores corporativos de Compliance, Qualidade e Gestão, Inovação, Supply Chain, Legal e Relações Corporativas, Finanças e Relações com Investidores, e Gente. Na GM Brasil, foram criadas cinco lideranças regionais: Nordeste (sede em Recife), Centro-Oeste/Norte (Brasília), São Paulo (São Paulo, capital), Sul (Curitiba) e Sudeste (Rio de Janeiro). Os GMs e líderes regionais têm papel decisivo

ao estabelecerem as prioridades da BRF nos diferentes mercados, sempre em sintonia com os clientes e consumidores e ancorados por planos e metas.

Cada diretoria regional tem equipe própria, de modo a descentralizar serviços, fortalecer as estruturas nas pontas do negócio e responder com maior agilidade às demandas de cada mercado. Em toda regional há, além da área de Vendas, as áreas de Logística, Trade Marketing, Gestão Comercial, Finanças e Gente, entre outras.

A medida aprofunda o modelo de gestão adotado pela BRF em sua atuação global, voltado a adequar seus processos e produtos aos diferentes perfis e hábitos dos consumidores, respeitando as

características culturais dos locais onde a Companhia atua. Também é parte de um conjunto de ações internas, iniciado há cerca de dois anos, cujos frutos aparecem nos nossos resultados, que tem como pilares a qualidade, a meritocracia, a racionalização de custos, o crescimento sustentável e a busca incessante pela eficiência.

DIRETORIA EXECUTIVA

GENERAL MANAGERS



FLAVIA MOYSES FAUGERES
Brasil

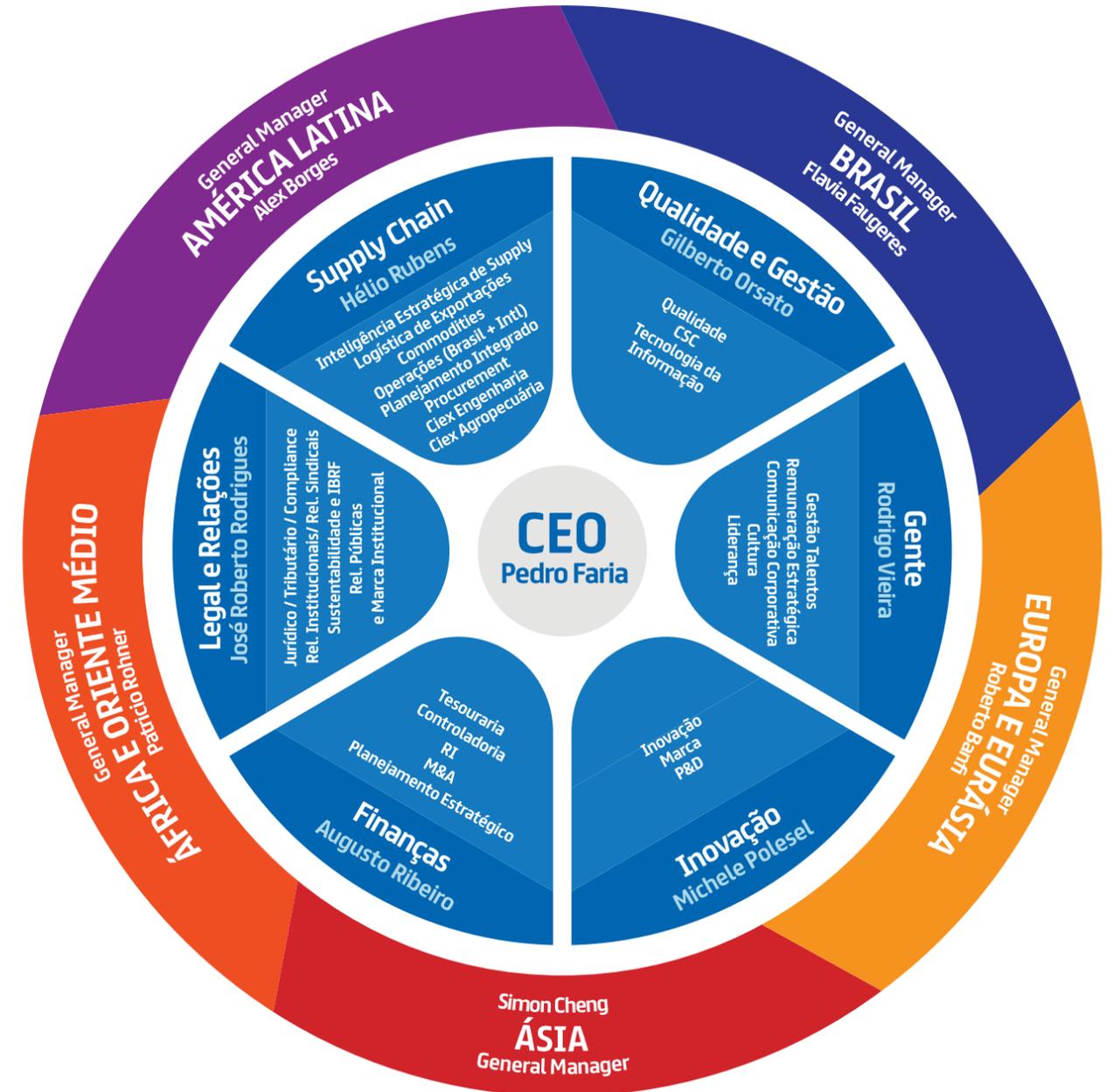
JOSÉ ALEXANDRE CARNEIRO BORGES
América Latina

ROBERTO BANFI
Europa e Eurásia



PATRÍCIO ROHNER
Oriente Médio e África

SIMON CHENG
Ásia



Novo modelo de gestão permite a execução da estratégia considerando a diversidade de cenários nos mercados que atendemos.

COMPORTAMENTO ÉTICO

A cultura da ética e da integridade é de máxima importância para a BRF, permeando os valores da nossa gente. Em 2015, foi criada a Diretoria de Compliance, que assume e amplia as atribuições da antiga Diretoria de Prevenção à Fraude. O órgão possui reporte direto ao Conselho de Administração, por meio do Comitê de Auditoria Estatutário, sendo responsável por identificar, documentar, avaliar, monitorar e mitigar riscos, seguindo um modelo de referência no mercado. Essa área passa a atuar proativamente diante de questões como corrupção, fraude, *truste/concorrencial*, lavagem de dinheiro e *insider trading*, provendo orientação e monitorando sua aderência em toda a cadeia de valor da Companhia. Assim, Compliance passa a ser visto como *trusted business advisor* das áreas de negócio, apoiando estas preventivamente na mensuração dos riscos antes das áreas de negócio assumi-los, o que estimula o compartilhamento dos riscos e sua consequente mitigação. **GRI G4-57**

Durante 2015, o nosso código de conduta foi revisado e atualizado, passando a denominar-se Manual de Transparência BRF. O manual, que aborda temas como comportamento, direitos humanos e ética, entre outros, está disponível na intranet para o público interno e na internet para investidores e parceiros de negócios, em três idiomas (português, inglês e espanhol). Um novo canal de denúncias foi, então, implementado, o Canal de Transparência BRF. **GRI G4-56**

Também treinamos e capacitamos a equipe de Compliance, por meio de vivências e relações com profissionais renomados no combate à corrupção. Da mesma forma, um grupo selecionado de executivos de áreas-chave também foi capacitado. Em 2016, os treinamentos alcançarão os demais colaboradores da BRF. **GRI G4-S04**

O planejamento do próximo ano prevê a ampla comunicação do novo manual e do novo canal, visando estimular ainda mais esse diálogo aberto e a transparência nas relações com a empresa, com o mercado e com a sociedade.

DIÁLOGO E RELACIONAMENTO

GRI G4-57, G4-58

A gestão do Canal de Denúncias e o monitoramento e apuração de alegações são atribuições da Diretoria de Compliance. As alegações recebidas são documentadas e tratadas por meio de metodologia específica de investigação. **GRI G4-37, G4-49, G4-50**

O novo Canal de Transparência ampliou a visibilidade sobre as alegações recebidas, registradas e tratadas, garantindo a integridade da informação e a existência de registros auditáveis sobre as alegações recebidas e tratadas. **GRI G4-37, G4-49, G4-50**

A reformulação do canal também buscou aumentar a acessibilidade nos países do mercado externo, em linha com a estratégia de expansão internacional da BRF. O novo modelo de operação foi lançado para o Brasil em 2015, e será apresentado para outros 19 países em que a BRF possui operação no primeiro semestre de 2016.

Outros importantes canais de relacionamento são a Comunicação Corporativa, responsável por assuntos relacionados a tratativas na mídia; e o Centro de Serviços ao Consumidor/Cliente (SAC), que serve para o esclarecimento

MECANISMOS DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES EM 2015

	Ambientais (GRI G4-EN34)	Trabalhistas (GRI G4-LA16)	Direitos humanos (GRI G4-HR12)	Impactos na sociedade (GRI G4-S011)
2014 Solucionadas	100%	100%	100%	0%
2015 Em andamento	2%	65%	36%	37,8%
2015 Solucionadas	92%	35%	64%	62,2%

de dúvidas e o registro de elogios, demandas e reclamações, alimentando transformações nos processos de relacionamento e, também, na própria gestão da Companhia (*Leia mais na p. 103*).

OPERAÇÃO LEGAL

Cotidianamente, mantemos controles, sistemas e ferramentas para avaliar a conformidade de nossas operações ao redor do mundo, a fim de prevenir riscos e melhorar as condições ambientais, trabalhistas e de saúde e segurança das nossas instalações.

Com intuito de atendimento à legislação vigente, assim como a proteção de seus colaboradores, a Companhia busca atendimento e melhoria contínua das condições de trabalho de suas fábricas. Para isso, em 2014 criou o programa denominado Fábrica Legal, resultado de um acordo com o Ministério Público do Trabalho (MPT), para reforçar a gestão da saúde ocupacional nas unidades produtivas da Companhia. O programa objetiva auditoria de suas fábricas por equipe multidisciplinar, que avalia condições de trabalho de seus colaboradores, ritmo de trabalho, pausas e proteções de máquinas, entre outros aspectos relacionados às NRs vigentes (*Leia mais na p. 94*).

Outra iniciativa envolve o Projeto de Controle das Obrigações de Funcionamento, que monitora os prazos de validade de licenças e suas condicionantes, contemplando tanto atividades fabris quanto agropecuárias.

CANAL DE DENÚNCIAS

Funcionamento: 24h por dia, sete dias por semana, em diversos idiomas, operado por uma empresa terceirizada. Para realizar uma denúncia por website ou consultar o telefone disponível para seu país, acesse o endereço: www.brf-global.ethics-point.com.

Criação da Diretoria de Compliance, revisão do código de conduta e treinamentos anticorrupção foram alguns dos projetos de destaque em 2015.



NOSSA ESTRATÉGIA

Marcas líderes e admiradas, produção local e distribuição com alcance global: confira como direcionamos nossa visão de futuro.



A BRF tem como principal ambição ser a mais inspiradora e relevante empresa de alimentos do mundo, com um modelo de negócios orientado ao consumidor final, pautado por marcas fortes e baseado em uma cadeia de valor ágil, flexível, eficiente e global. A fim de concretizar esse objetivo, investimos, nos últimos anos, no aprimoramento da gestão, com foco na internacionalização da Companhia, na renovação de portfólio, no aumento de eficiência, na melhoria da capacidade de distribuição e na presença de nossas marcas e categorias de forma customizada em diferentes mercados.

Definimos metas e prioridades de médio e longo prazo que nos tornarão uma empresa líder, com alto retorno de investimento, admirada por suas marcas e referência internacional em qualidade. Ao mesmo tempo, aprimoramos a percepção de que esses objetivos só se alcançam a partir do maior patrimônio da Companhia – suas pessoas –, o que estimulou o engajamento dos colaboradores e a disseminação de uma cultura forte e integrada, por meio do movimento VIVA BRF.

Em 2015, demos um passo adiante na revisão de nosso plano estratégico (BRF-17), elaborado e validado pela liderança nos últimos anos. No segundo semestre, a Diretoria Executiva e os General Managers iniciaram um novo ciclo de análise dos pilares estratégicos, atualizando-os conforme os avanços obtidos e os desafios e perspectivas da Companhia para os próximos anos e diferentes cenários. **GRI G4-47**

O novo plano, intitulado BRF-18, parte de nossa ambição e propõe uma visão de futuro de médio prazo alicerçada em três pilares – marca e orientação ao consumidor final; posição de liderança nos campos de atuação relevantes; e *footprint* de suprimentos ágil, global e sintonizado ao mercado. Para alcançá-los, definimos um arco de prioridades, visando o longo prazo, e uma estratégia global, priorizando quatro categorias-chave de alimentos – cortes de frango e suíno de alto valor agregado; frios e embutidos; empanados; e pratos prontos – e a captura de oportunidades globais em diversos mercados, principalmente os emergentes.

O processo envolveu todos os General Managers e Vice-Presidências na construção do planejamento, com discussões em diferentes países que deverão orientar decisões estratégicas, como entrada em novos mercados, fluxos de inovação e modelos de operação por região geográfica. O planejamento estratégico da BRF resulta na definição de metas que impactam diretamente a avaliação e a remuneração das lideranças. **GRI G4-51**



BRF-18

Revisada em 2015, nossa estratégia orienta a Companhia rumo ao consumidor, à liderança em segmentos relevantes e à eficiência total na cadeia.

Nos últimos anos, avançamos em internacionalização, renovação de portfólio, eficiência, distribuição e presença de nossas marcas em mercados relevantes.

Nossa ambição

Ser a mais inspiradora e relevante empresa de alimentos do mundo

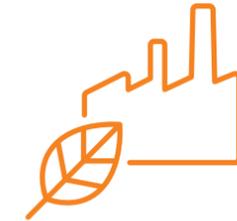
Visão



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

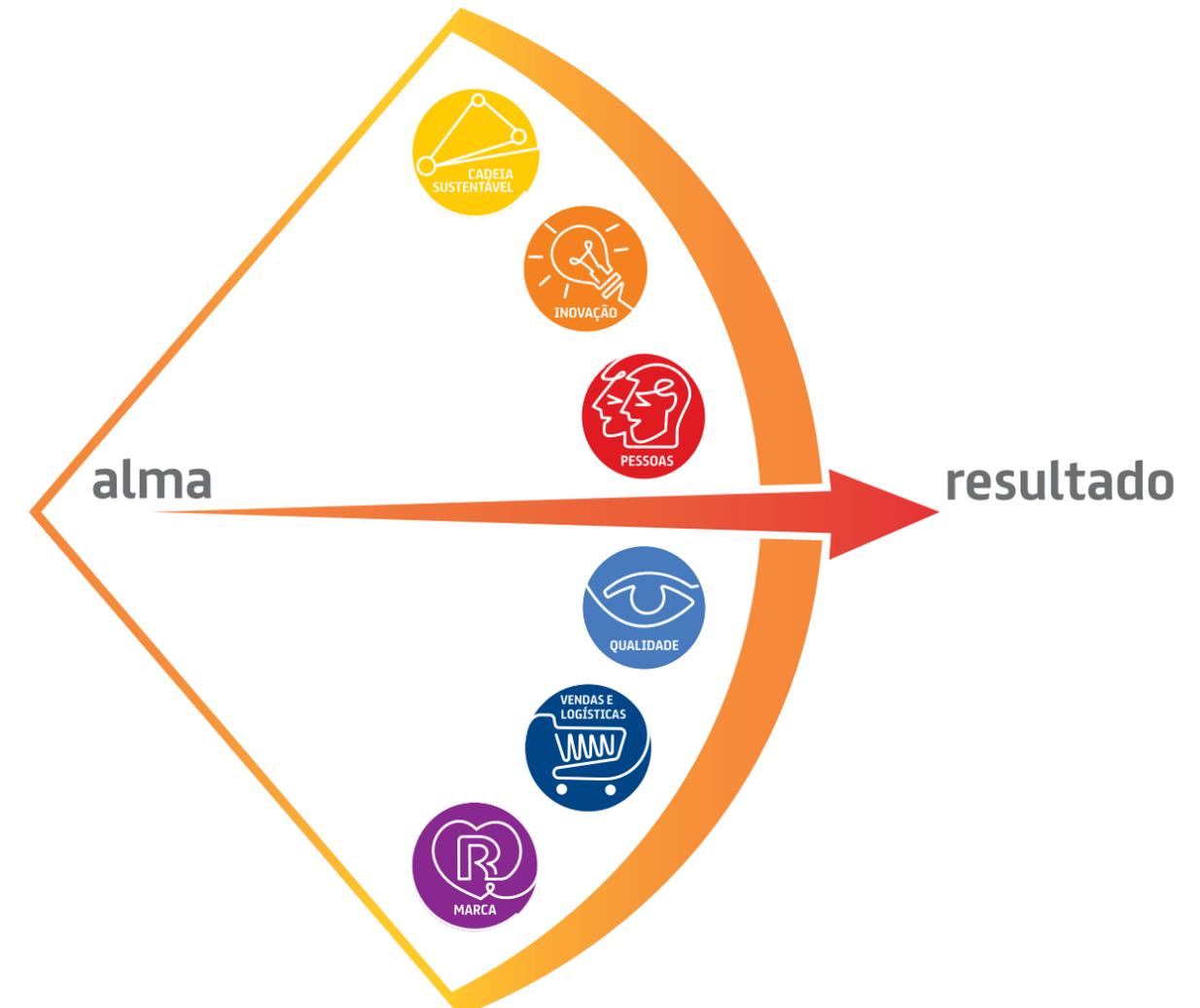


Posição de liderança nos nossos campos de atuação relevantes



Footprint de suprimentos ágil, global e orientado ao mercado

Arco de Prioridades



NOSSAS CONQUISTAS

Em 2015, avançamos no modelo de internacionalização da Companhia e mantivemos nossos investimentos em produtividade, desenvolvimento da cadeia de valor, melhoria de nível de serviço aos clientes, qualidade, integração cultural e eficiência de custos e fluxo de caixa.

Como resultado, nossa *performance* financeira/operacional superou a de 2014, com crescimento nos mercados internacionais e expansão da Receita Operacional

Líquida (ROL) (*leia mais na p. 62*). Além disso, melhoramos nossos níveis de engajamento interno, satisfação de clientes e eficiência da cadeia, especialmente considerando a internalização de operações de distribuição em diferentes regiões do globo.

Confira, a seguir, nossos principais resultados em alguns dos temas priorizados pela estratégia da BRF nos últimos anos.

FOCO	ATUAÇÃO	AVANÇOS
 CULTURA BRF FORTE E ÚNICA	Integrar o público interno e construir uma cultura que traga engajamento e bem-estar e alavanque os resultados da Companhia	<ul style="list-style-type: none"> Movimento VIVA BRF: 89% de engajamento dos colaboradores, segundo pesquisa aplicada aos colaboradores BRF, com 77.260 participações
 TALENTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA	Contar com o capital humano multicultural da BRF para o crescimento dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> Mais de 44 mil movimentações internas registradas no ano (alterações entre a área de RH, departamentos e cargos) em nível global
 GESTÃO POR VALOR E DESEMPENHO	Estimular uma cultura de meritocracia e boa <i>performance</i> entre os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Mais de 400 promoções em 2015 (janeiro a setembro) Desenvolvimento do novo Ciclo de Performance
 ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR, CLIENTE E MERCADO	Direcionar investimentos, marcas e inovações segundo as necessidades dos mercados consumidores	<ul style="list-style-type: none"> Mais de 300 renovações e inovações ao redor do mundo R\$ 227 milhões investidos em P&D
 PLANEJAMENTO DA CADEIA	Gerar oportunidades, desenvolvimento e maior eficiência na cadeia produtiva	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias, <i>joint ventures</i> e aquisições na América Latina, na Europa, no Oriente Médio, na Ásia e na África: foram 11 aquisições e parcerias nos últimos dois anos
 FOCO E DISCIPLINA DE EXECUÇÃO	Acompanhar indicadores-chave, metas e objetivos relacionados ao plano de negócios, com foco em cada mercado e área de atuação	<ul style="list-style-type: none"> Nova estrutura de gestão executiva, com General Managers responsáveis por cada região/mercado

FOCO	ATUAÇÃO	AVANÇOS
 NÍVEL DE SERVIÇO COMO DIFERENCIAÇÃO	Conquistar e fidelizar os clientes e ampliar a presença das marcas BRF no ponto de venda	<ul style="list-style-type: none"> Como resultado de melhorias em logística e no atendimento, em 2014 a satisfação consolidada ficou 5 pontos percentuais acima de 2013. A pesquisa aborda temas como logística/<i>supply</i>, atendimento e qualidade dos produtos, abrangendo regiões e canais mais relevantes para a Companhia. O ano de 2015 foi de busca de avanços nos pontos com maiores oportunidades de melhoria GRI G4-PR5
 EFICIÊNCIA, VANTAGEM DE CUSTOS E COMPETITIVIDADE	Ampliar a rentabilidade, o fluxo de caixa e a margem líquida da Companhia, gerando resultados consistentes para seus acionistas e investidores	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de 19% na ROL consolidada das operações internacionais Aumento de 4% na ROL Brasil 13,2% de retorno sobre investimento (ROIC) no 4T 2015, contra 11,7% no 4T 2014
 OTIMIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE ATIVOS	Investir em negócios que sejam a especialidade e a área-foco da BRF, apostando em marcas e negócios de alto valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> Transferência das plantas de bovinos (para a Minerva) e da divisão de lácteos (para a Lactalis), a fim de ampliar o foco no <i>core business</i> Melhorias do projeto de <i>footprint</i> fabril <ul style="list-style-type: none"> Lucas do Rio Verde (MT) – aumento de 62% na capacidade de abate de frangos Toledo (PR) – aumento de 18% na produção de carne suína e de 9% na produção de frango Rio Cuarto (Argentina) – aumento de 100% na produção de frango, com foco em exportação
 VISÃO DESAGREGADA DOS MERCADOS	Respeitar e valorizar as diferenças de cada região atendida, com produtos, marcas e estratégias que satisfaçam demandas locais	<ul style="list-style-type: none"> Habilitação de plantas no Brasil e no exterior (Argentina) para atendimento a mercados-chave Estudos e estrutura de pesquisa e inovação nas diferentes regiões geográficas
 LIDERANÇA NA QUALIDADE DOS PRODUTOS E PROCESSOS	Manter a reputação e o diferencial de qualidade da BRF, especialmente em mercados nos quais esse aspecto é valorizado por consumidores e clientes	<ul style="list-style-type: none"> Nove grupos de trabalho desenvolvidos na Companhia para tratar do tema qualidade de forma transversal, focando a perspectiva do ponto de venda Seleção de produtos-chave para avaliação em critérios de qualidade e redução de variação
 SUSTENTABILIDADE COMO CRIAÇÃO DE VALOR	Crescer de forma sustentável e criar valor compartilhado de longo prazo, garantindo a sustentabilidade do negócio, suportando movimentos globais, promovendo o consumo sustentável e valorizando o capital humano	<ul style="list-style-type: none"> Mais de 27 mil fornecedores contemplados no Programa de Monitoramento da Cadeia R\$ 324,66 milhões investidos em projetos ambientais em 2015 Assinatura do MoU – Memorando de Entendimento – com a <i>World Animal Protection</i> para melhoria contínua nos processos de bem-estar animal
 REVITALIZAÇÃO DO CORE VIA INOVAÇÃO	Revitalizar as categorias <i>core</i> , considerando as macrotendências e as estratégias das marcas	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho focado em categorias-chave de cortes de frango e suíno de alto valor agregado, frios e embutidos, empanados e pratos prontos
 FORTELECIMENTO DAS MARCAS	Considerar as particularidades de cada mercado nas estratégias das marcas	<ul style="list-style-type: none"> Mais de 150 inovações nos mercados internacionais Aumento de 4% no <i>market share</i> da marca Sadia nos principais mercados da BRF no Oriente Médio
 GESTÃO SSMA	Preservar a vida de nossos colaboradores e parceiros e a integridade de nossas instalações	<ul style="list-style-type: none"> Destaques de SSMA em 2015: <ul style="list-style-type: none"> Abu Dhabi: zero acidente desde a inauguração Brasil: quatro plantas (indústria e margarina) com zero acidente – Vitória de Santo Antão (duas plantas – indústria e margarina); Uberlândia (margarina); e Herval D'Oeste (indústria) Argentina: 40% de redução no índice de acidentes

NOSSAS AÇÕES EM 2015

BRASIL PERDIGÃO DE VOLTA E GESTÃO REGIONALIZADA

Durante o ano, dois grandes destaques marcaram nossa estratégia para o mercado nacional. O primeiro foi o retorno da Perdigão ao mercado: com a volta das linhas de presuntos, produtos natalinos e linguiças defumadas às gôndolas, após cumprimento do prazo estabelecido pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), reforçamos nossa presença no varejo em categorias-chave da Companhia.

Por conta disso, investimos em ações, campanhas e iniciativas de Perdigão durante o ano (*leia mais na p. 79*). Como reflexo, o número de clientes com os quais negociamos a venda de presuntos no Brasil saltou de 45 mil para 53 mil, sob o impacto positivo da marca. Além disso, como parte da sinergia nas vendas de Sadia e Perdigão, integramos o processo promocional no varejo, com um vendedor representando ambas as marcas.

O segundo destaque foi a regionalização da gestão. A fim de permitir decisões descentralizadas e adequadas à realidade de cada região do País, em 2015 foram criadas cinco unidades de negócio – São Paulo, Sudeste, Nordeste, Centro-Oeste/Norte e Sul –, responsáveis por executar estratégias relativas a vendas, precificação, contratação e negociações com parceiros de negócios. Assim, acreditamos concretizar nosso propósito de ter uma atuação 100% orientada para o mercado e para nossos consumidores.

Outras importantes ações do ano foram a conclusão da venda da divisão de lácteos (marcas Elegê e Batavo) para a Parmalat (Grupo Lactalis), por R\$ 2,1 bilhões, após início da transação em 2014; e a implantação de uma plataforma integrada de *pricing* na Companhia, gerenciando nossas práticas de custos, descontos e precificação com dados de cada uma das unidades regionais. **GRI G4-13**

INTERNACIONAL EXPANDINDO A PRESENÇA INTERNACIONAL

Em sintonia com nossa ambição, 2015 trouxe importantes marcos para consolidarmos nossa presença no exterior, por meio da promoção da marca Sadia, do aumento da produção local e da melhoria na distribuição e na logística.

Inaugurada em 2014, a planta de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, é uma operação estratégica para garantir nossa capacidade de abastecimento para os mercados no Oriente Médio – um dos focos de crescimento da empresa (*leia mais na p. 63*).

A produção de processados dessa planta – incluindo marinados, hambúrgueres e empanados –, inicialmente prevista para 70 mil toneladas, será antecipadamente expandida por conta da boa *performance* do negócio, devendo alcançar 100 mil.



O ANO DE 2015 FOI DE CONSOLIDAÇÃO DA PRESENÇA DA BRF NO EXTERIOR.

Em 2015, nossos investimentos em ativos no exterior se concentraram em aquisições, *joint ventures* e parcerias estratégicas, que dão maior capilaridade e eficiência aos processos logísticos: **GRI G4-13**

- **No Oriente Médio**, adquirimos a distribuição de congelados da Qatar National Import and Export Co (QNIE), por US\$ 140 milhões, reforçando nossa presença em uma das regiões em que a marca Sadia é Top of Mind – mais lembrada pelos consumidores.
- **No sudeste asiático**, realizamos dois movimentos de expansão relevantes: (i) em Cingapura, com investimento de US\$ 19 milhões, formamos, em parceria com a Singapore Food Industries Pte. Ltd., a *joint venture* SATS BRF Food Pte. Ltd., da qual detemos participação de 49%. Isso permite à Companhia produzir e distribuir processados e semiprocessados com maior eficiência na região; e (ii) na Tailândia, adquirimos a totalidade das ações ordinárias da Golden Foods Siam,

pelo valor de US\$ 360 milhões. A Golden Foods Siam é uma das líderes do mercado de produção de aves da Tailândia, com operação integrada e presença em mais de 15 mercados globais.

- **No Reino Unido**, estabelecemos uma *joint venture* entre a subsidiária BRF GmbH e a Invicta Food Group Limited (“IFGL” e “Acionistas Atuais”), para a distribuição de alimentos processados nos mercados do Reino Unido, Irlanda e Escandinávia. Em novembro, por meio da controlada BRF Invicta Limited, adquirimos a Universal Meats (UK) Ltd., distribuidora de alimentos no Reino Unido, com foco no segmento de *food service*.
- **Na Argentina**, adquirimos sete marcas de salsicha, hambúrguer de carne e margarina da Molinos Río de la Plata, no valor de US\$ 43,5 milhões: Vieníssima, GoodMark, Manty, Delícia, Hamond, Tres Cruces e Wilson. O objetivo de tal aquisição é reforçar a presença e liderança da BRF em algumas categorias-chave para o mercado argentino. Em novembro, celebramos um memorando

de entendimentos vinculantes para a aquisição da totalidade das ações da Eclipse Holding Cooperatief UA, sociedade holandesa que controla a Campo Austral, um grupo de companhias com operações comerciais totalmente integradas no mercado de suínos na Argentina, incluindo o mercado de embutidos.

HABILITAÇÃO DE PLANTAS

Em 2015, tivemos uma significativa ampliação do acesso aos mercados para carne de aves e de suínos *in natura*, produtos à base de carne e subprodutos. Foram 46 novas habilitações de plantas da BRF para nove mercados, entre os quais três abertos em 2015 (Malásia, Mianmar e México).

A Perdigão está de volta ao mercado com linguiças defumadas, presuntos e produtos natalinos.



53 mil

clientes foi a quantidade de pontos de venda que alcançamos na venda de presuntos no Brasil, sob influência do retorno da Perdigão.

100 MIL TONELADAS

é a marca que alcançaremos na produção da planta de Abu Dhabi.

MODELO DE NEGÓCIO





GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE GRI G4-2

Desde 2011, a BRF vem trabalhando com pilares de sustentabilidade, conectados aos assuntos críticos do negócio. Em um processo natural de evolução, esses pilares foram incorporados transversalmente à estratégia, vinculando-se à visão de futuro da Companhia e às nossas principais competências (veja o arco de prioridades na p. 49). Essas diretrizes viabilizam o alcance de nossa ambição e nossa visão de promover o ganho mútuo com toda a nossa rede de *stakeholders* e relacionamentos.

Ano a ano, a BRF amadurece na incorporação de critérios socioambientais à estratégia de negócios. Trabalhamos com quatro macrotemas na cadeia de valor, de forma transversal: ecoeficiência, fornecedores/integrados, bem-estar animal e desenvolvimento humano. Também temos trabalhado para

engajar nossa liderança e diferentes áreas em torno de aspectos de sustentabilidade que permeiam a nossa visão de futuro.

Nossos indicadores e metas socioambientais são acompanhados pela área de Sustentabilidade – que mantém o Comitê de Finanças, Governança e Sustentabilidade como instância para tomada de decisões e alinhamento com a liderança. Em linha com o propósito de crescimento, nossos executivos são responsáveis diretos pela gestão de impactos e temas econômicos, ambientais e sociais, com reuniões periódicas para acompanhamento da *performance* e dos resultados.

GRI G4-35, G4-36, G4-42, G4-45

TRABALHAMOS PARA ENGAJAR NOSSA LIDERANÇA E AS DIFERENTES ÁREAS EM TORNO DE UMA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE, QUE PERMEIE A VISÃO DE FUTURO.

NOSSOS COMPROMISSOS

GRI G4-15, G4-56

Pacto Global somos signatários do pacto, que estimula, entre organizações de todo o planeta, a defesa de valores fundamentais nas áreas de meio ambiente, direitos humanos e do trabalho e combate à corrupção. Além disso, desde 2013 compomos o Global Compact 100 Stock Index, que reconhece empresas comprometidas com a incorporação dos princípios ao modelo de negócios.

Pacto pelo Esporte em 2016, tornamo-nos signatários da iniciativa voluntária, inédita no mundo, que define regras e mecanismos nas relações de investidores com entidades esportivas, abrangendo preocupações relacionadas ao cumprimento das disposições da Lei Anticorrupção Brasileira (n.º 12.846/2013).

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como evolução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), propõe uma abordagem ampla e multissetorial para a erradicação da pobreza e da fome, o respeito aos direitos humanos e a promoção do bem-estar humano, entre outros assuntos.

Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção compromisso em favor da ética nos negócios em sintonia com nossos valores e com as práticas adotadas pela BRF nas relações com seus parceiros e *stakeholders*.

Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (Inpacto) compromisso de ação para erradicação do trabalho escravo nas cadeias produtivas brasileiras.

Programa Na Mão Certa apoia o combate eficaz à exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras.

Programa Brasileiro GHG Protocol favorece a transparência das empresas na divulgação e gestão de sua pegada de carbono. A BRF adota o GHG para cálculo e

reporte de seu inventário global de emissões de GEEs.

CDP Climate Change estimula a gestão responsável de emissões de carbono e de aspectos como mudanças climáticas, estratégia, riscos e oportunidades. O CDP é uma organização internacional com base no Reino Unido, que trabalha em prol da transparência de corporações a respeito de suas emissões de gases de efeito estufa.

CDP Water aborda a gestão de recursos hídricos nas organizações e em suas cadeias produtivas.

Empresas pelo Clima apoia a construção da economia de baixo carbono no Brasil, discutindo coletivamente soluções práticas e contribuições ao marco legal no País.

+ de 500

milhões de euros foram captados pela BRF na primeira emissão de *green bonds* por uma empresa brasileira; recursos serão aplicados em projetos de sustentabilidade.

O OLHAR DO MERCADO: COMO A SUSTENTABILIDADE GERA VALOR NA BRF

Nossos esforços em incorporar a sustentabilidade à gestão têm sido reconhecidos pelo mercado de capitais. Há 11 anos, compomos o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, carteira diferenciada da bolsa brasileira que busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade.

Além disso, pelo quarto ano consecutivo integramos a carteira de mercados emergentes do Dow Jones Sustainability Index (DJSI), lançado em 1999 e que hoje é referência internacional para investidores interessados em empresas que prezam pelas melhores práticas em eixos como capital humano, eficiência ambiental, governança e transparência.

Outro marco em 2015 foi a primeira emissão de *green bonds* por uma empresa brasileira. Com isso, captamos, entre investidores europeus, mais de 500 milhões de euros em recursos para aplicação nos próximos sete anos em projetos com comprovada redução de impacto ambiental negativo (leia mais nas p. 59 e 117).

ENGAJAMENTO E MATERIALIDADE

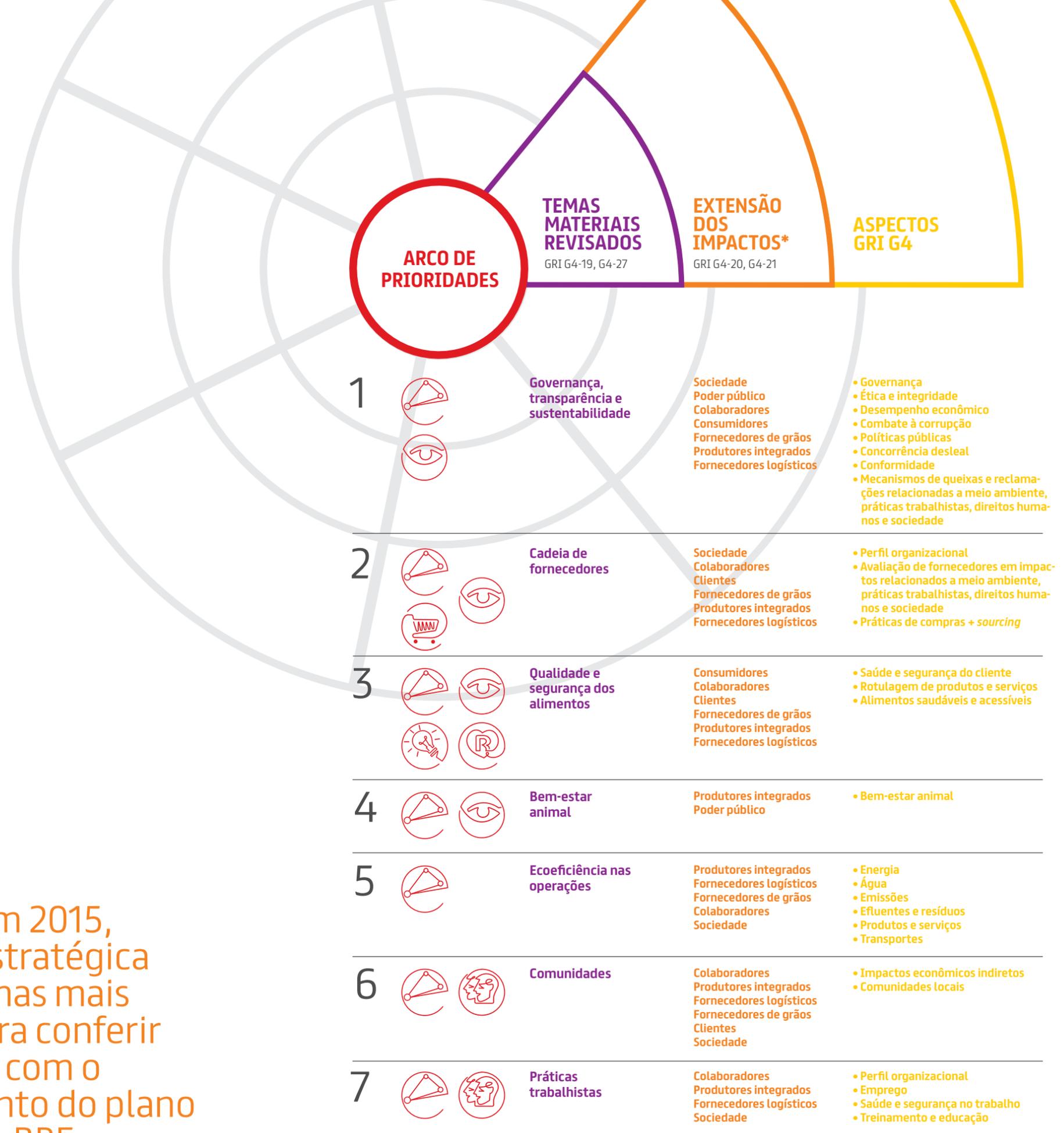
A BRF mantém, desde 2009, um ciclo contínuo de consultas e ações de engajamento com seus principais públicos de relacionamento internos e externos – colaboradores, alta liderança, clientes, fornecedores, especialistas, instituições financeiras e comunidades, entre outros. A ideia é combinar o olhar interno da Companhia à ótica dos *stakeholders* impactados por nós sobre quais aspectos devem ser priorizados na gestão e, conseqüentemente, devem nortear este relato. **GRI G4-24, G4-25**

Em 2015, demos continuidade a esse movimento, por meio de uma revisão estratégica dos nossos temas mais relevantes, a fim de conferir maior sinergia com o desenvolvimento do plano de negócios da empresa. Para isso, realizamos consulta às Vice-Presidências, Diretorias e Gerências da BRF, responsáveis por avaliar a relevância e os impactos específicos dentro de sete macrotemas, mapeados pela Companhia na última revisão da materialidade: Governança, transparência e sustentabilidade; Cadeia de fornecedores; Bem-estar animal; Comunidades locais; Responsabilidade pelo produto; Práticas trabalhistas; e Gestão ambiental. **GRI G4-26, G4-48**

Dentro desses temas, identificamos aspectos prioritários, em conexão com a metodologia e a base de conteúdos definida pela Global Reporting Initiative (GRI), na versão G4 de suas diretrizes de relato. Essa validação permitiu uma atualização da lista de temas materiais, que resultou, por sua vez, na redefinição do escopo de indicadores apresentados neste relatório (*veja ilustração*), em linha com os aspectos GRI.

Em comparação com a última materialidade, houve mudanças na cobertura de alguns aspectos associados aos temas; por exemplo, os aspectos de diversidade (LA) e trabalho infantil e escravo (HR) não foram mais considerados como de alta relevância, enquanto aspectos de ética e integridade ganharam força na avaliação da liderança. **GRI G4-27**

Realizamos, em 2015, uma revisão estratégica dos nossos temas mais relevantes, para conferir maior sinergia com o desenvolvimento do plano de negócios da BRF.



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

RISCOS E OPORTUNIDADES FUTURAS

A BRF está ciente dos riscos e oportunidades que podem influenciar, positiva e negativamente, sua capacidade de geração de valor. Com uma área estruturada de gestão de riscos e uma estratégia que considera as diferentes variáveis que podem afetar os negócios, temos o compromisso de responder com agilidade aos fatores externos e garantir a perenidade do negócio, em diálogo com nossos acionistas, investidores e demais *stakeholders*.

Nossa política de gestão de riscos é revisada no mínimo a cada dois anos, acompanhada pelo Comitê de Finanças, Governança e Sustentabilidade do Conselho e validada pelo Conselho de Administração. **GRI G4-45, G4-46, G4-47**

As áreas de Gestão de Riscos, Compliance, Controles Internos e Auditoria Interna apoiam as equipes da BRF na identificação, valoração, comunicação e tratamento dos riscos. Temos um modelo que permite a gestão compartilhada pelas diferentes divisões e áreas da empresa. Também estamos em conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOx). **GRI G4-45, G4-46, G4-47**

Revisitamos anualmente nossa matriz de riscos, considerando os assuntos críticos do setor, as geografias que atendemos mundialmente e o ambiente econômico, regulatório e social. As atividades são acompanhadas pelo Conselho

de Administração, pelos Comitês de Assessoramento e pela Diretoria Executiva, aos quais cabe a análise crítica e a validação dos riscos identificados e tratados pela Companhia. **GRI G4-2, G4-46**

Por exemplo, a Companhia desenvolve uma estratégia de avaliação de riscos ambientais, que incorpora indicadores específicos, como consumo de energia elétrica, água, combustíveis, tratamento de efluentes, resíduos e emissões de GEE. Para diminuir a sua dependência e evitar o comprometimento do processo por causa da escassez da água e/ou energia, por exemplo, define metas de redução do consumo de recursos naturais.

COMPROMISSO EM RESPONDER COM AGILIDADE AOS FATORES EXTERNOS E GARANTIR A PERENIDADE DO NEGÓCIO.

NOSSOS RISCOS

FINANCEIRO

Qual o risco? impactos de transações, contextos cambiais e negociações prejudiciais à saúde financeira da Companhia.

Nossa resposta: possuímos uma Política de Gestão de Risco Financeiro, revisada em 2015, cujo acompanhamento é realizado por um comitê executivo de mesmo nome. Ela, em conjunto com seus documentos estratégicos, define limites de exposição aos principais riscos da Companhia, como cambial e *commodities*, bem como permitem o veto de propostas consideradas inadequadas e a definição de padrões para transações e operações.

ENERGIA ELÉTRICA

Qual o risco? preço e disponibilidade, que dependem de fatores externos, como demanda e oferta.

Nossa resposta: a gestão de riscos relacionada à energia elétrica é conduzida por meio do monitoramento constante das condições políticas regulatórias e climáticas que podem interferir no custo e disponibilidade de energia elétrica, considerando que a matriz energética brasileira é predominantemente baseada em fontes hídricas. A estratégia de mitigação dos riscos passa pela redução do consumo, aquisição de energia elétrica no mercado livre avaliada por meio de modelagens matemáticas, considerando cenários climáticos futuros de curto e médio prazo. A BRF prioriza fontes renováveis de energia, seguindo também os compromissos assumidos pela empresa em relação a mudanças climáticas. **GRI EC2**

CADEIA DE FORNECEDORES

Qual o risco? não conformidades socioambientais, falhas no processo de suprimentos e problemas relacionados à qualidade de serviços e matérias-primas.

Nossa resposta: pela extensão e complexidade de sua cadeia produtiva, a BRF mantém uma série de ações e diretrizes, entre elas a Norma Corporativa de Processo de Aquisição, a avaliação Probabilidade de Inadimplência (Prinad) – realizada pelo Serasa – e a elaboração e atualização do *Strategic Sourcing* – ferramenta utilizada por suprimentos para analisar o mercado, a categoria (análise voltada ao ambiente interno para entender consumo, utilização) e as estratégias de *sourcing* e negociação, assim como o risco de fornecimento de cada fornecedor envolvido na cadeia. Essas práticas se refletem no Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores (*leia mais na p. 112*).

OPERACIONAIS

Qual o risco? sinistros patrimoniais e ocorrências que afetem a produtividade e a continuidade da operação – como escassez e custo de mão de obra, malha logística, fábricas etc.

Nossa resposta: o Programa de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA), existente desde 2008, engloba o desenvolvimento de cultura aderente à mitigação dos riscos e à preservação da vida, tendo como um de seus pilares o Programa de Gestão de Risco Operacional (PGR) desde 2010. A

Companhia possui ainda o Centro de Controle Operacional, desde 2014 implantado em Curitiba (PR), que permite a administração integrada das operações logísticas. Complementando essas ações, há seguros contra danos e ocorrências envolvendo nossos principais ativos, como instalações e mercadorias. **GRI G4-14**

CONTROLE SANITÁRIO

Qual o risco? não conformidades legais ou embargos internacionais relacionados a falhas nos processos produtivos.

Nossa resposta: mitigamos esse risco adotando princípios de qualidade nas fábricas, na cadeia produtiva e no processo de distribuição. Nas unidades de abate, por exemplo, há práticas para atender e, também, superar as legislações sanitárias dos mercados e evitar eventuais embargos.

COMPLIANCE

Qual o risco? ocorrências e problemas relacionados ao não cumprimento de regulamentos, normas e legislação aplicável ao setor ou à indústria/setor privado como um todo.

Nossa resposta: mantemos um sistema de controles internos e um programa de *compliance* com o objetivo de assegurar o

Nosso modelo de gestão de riscos permite o controle das externalidades do negócio, contemplando variáveis financeiras e socioambientais.



NOSSA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS É REVISADA, NO MÍNIMO, A CADA DOIS ANOS.

cumprimento dos requisitos da legislação brasileira e internacional aplicável, a fim de mitigar riscos de não *compliance*. Em 2015, modernizamos o canal de denúncias, que passou a se chamar Canal de Transparência BRF, visando estimular ainda mais o diálogo aberto e a transparência nas relações com a empresa, com o mercado e com a sociedade.

SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

Qual o risco? ocorrências e problemas relacionados à qualidade e ao impacto de nossos produtos na saúde de consumidores.

Nossa resposta: nosso sistema de qualidade possui programas específicos para a segurança dos alimentos, como Boas Práticas de Fabricação e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, com

medidas preventivas para eliminar perigos biológicos, físicos e químicos. Fornecedores possuem cláusulas específicas de garantia de qualidade em seus contratos, assegurando uma produção rastreada até o nível de cuidados e práticas agropecuárias (ração e medicamentos fornecidos, por exemplo). Adicionalmente, investimos em equipamentos de ponta, como detectores de metais e equipamentos de raios X, para redução de contaminações físicas; na certificação de locais de produção; e em compras alinhadas a padrões internacionais.

COMMODITIES

Qual o risco? volatilidade e sazonalidade de determinados insumos e matérias-primas são exemplos dos riscos monitorados, considerando alguns que são essenciais

aos negócios, como milho, farelo de soja, soja em grãos e suínos, além de condições de mercado internas e externas, doenças, sanções e embargos que possam afetar o abastecimento. **GRI G4-EC2**

Nossa resposta: os riscos de volatilidade dos preços das *commodities* também são contemplados pela Política de Gestão de Risco Financeiro, como descrito anteriormente. Não obstante, a gestão de *commodities* é integrada não apenas para proteger a Companhia de pressão de custos, mas também para permitir o adequado abastecimento e a qualidade dos insumos. Para isso, possui time dedicado para acompanhar as principais variáveis que impactam o mercado de *commodities*, como clima, produções mundiais, estoques reguladores e comércio

internacional, permitindo não apenas o abastecimento global de suas unidades, mas também a captura de oportunidades na otimização de custos de frete, na eficiência da produção e no uso inteligente dos recursos disponíveis.

IMAGEM E REPUTAÇÃO

Qual o risco? situações e incidentes podem afetar a imagem da Companhia e sua reputação em aspectos como governança corporativa, confiança, ética e transparência.

Nossa resposta: mantemos uma política de risco e reputação e uma política de *marketing* responsável que suportam todos os segmentos de negócios. Além disso, nossos padrões comerciais abrangem as relações de mercado, no Brasil e no mundo.

JURÍDICO/TRIBUTÁRIO

Qual o risco? exposição a sanções por não conformidade.

Nossa resposta: aspectos regulatórios e legais são monitorados nos diferentes mercados, a fim de reduzir o risco e trazer mais segurança e previsibilidade à operação.

AMBIENTAIS

Qual o risco? os riscos ambientais impactam toda a cadeia, desde a produção de grãos até as unidades produtivas, incluindo acidentes ambientais que podem ocasionar danos ao meio ambiente, multas e sanções, bem como danos à imagem da empresa. Os principais impactos são: (i) escassez de água no corpo receptor, tendo como resultado a limitação do uso para fins industriais; (ii) escassez de água que ocorre nas regiões das

usinas hidrelétricas, reduzindo o volume dos reservatórios e a produção de energia, podendo ocasionar racionamentos, aumento do custo operacional e, em situações críticas, riscos de apagão; (iii) redução e/ou perdas de vazão dos poços artesianos, em função da escassez hídrica; (iv) e uso de novos combustíveis renováveis para queima em caldeira ainda não contemplados na legislação do País. Estes temas são estudados e discutidos junto com os órgãos competentes, formuladores e reguladores de políticas e regulamentações (*leia mais na p. 118*).

Nossa resposta: projeto para levantamento do risco hídrico nas plantas, avaliando tanto fatores internos quanto externos que causam impactos ao nosso negócio. Projetos cada vez mais eficientes

para a redução de consumo de recursos naturais nas atividades da BRF. Controles e monitoramentos ambientais cada vez mais rigorosos, em todos os aspectos que possam gerar impactos ambientais (efluentes, resíduos, captação de água, emissões atmosféricas, odor, ruído etc.), trabalhando proativamente para evitar que ocorram acidentes ambientais. Se mesmo assim o acidente acontecer, temos uma forma para relato e tratativas imediatas, para que a abrangência e os impactos desse acidente sejam reduzidos.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Qual o risco? alterações extremas na temperatura e na precipitação, que influenciam produtividade agrícola, bem-estar animal e disponibilidade de energia – pois hidrelétricas predominam na matriz elétrica brasileira. Essas alterações podem impactar diretamente os custos da Companhia, por vários

fatores. No mapeamento de riscos climáticos, também foram considerados o aspecto regulatório, monitorando as tendências de alteração nas legislações de licenciamento que incorporam a gestão de emissões de GEE no cenário nacional e internacional; e o aspecto reputacional, visto que mercados de países desenvolvidos são mais exigentes em relação a aspectos ambientais do produto, principalmente emissões.

Nossa resposta: entre as ações para minimizar os riscos mapeados e garantir competitividade nos custos estão o acompanhamento dos estoques na compra de grãos e o monitoramento constante do clima nas regiões agrícolas, para direcionar a tomada de decisão de compras e antecipar oscilações de preços no mercado de *commodities*; o desenvolvimento de projetos de eficiência energética; e a inovação tecnológica nas instalações agropecuárias, a fim de melhorar a ambiência e climatização e garantir o bem-estar animal. **GRI G4-EC2**

Em nossa visão de negócios, consideramos as oportunidades e as tendências específicas da indústria de alimentos – o que, no Brasil e no mundo, se provará crucial para o enfrentamento dos desafios relacionados ao crescimento populacional, além de ter de lidar com riscos específicos associados a fatores regulatórios e socioambientais.

O RISCO: RECURSOS HÍDRICOS

Levantamento do Programa das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) aponta que, nas próximas duas décadas, o aumento da demanda por água em escala mundial será de 50%. Com isso, estima-se que, até 2025, 1,8 bilhão de pessoas vivam em países ou regiões com escassez absoluta de água, e dois terços da população mundial podem estar em geografias marcadas pelo estresse hídrico. Até 2050, a demanda por água disparará 55%, segundo o órgão da ONU – inclusive em regiões como norte da África e Oriente Médio, onde estão mercados-chave da BRF.

Matéria-prima essencial para os nossos negócios, a água está presente desde a produção de grãos e insumos até a cadeia agropecuária, passando pelos processos fabris. Por isso, estamos cientes de que seu uso na indústria pode influenciar a disponibilidade do recurso no meio ambiente; além disso, sua escassez ou falta absoluta representa um risco crítico para as atividades industriais da Companhia.

Para mitigar tais riscos, iniciamos em 2015 o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de risco hídrico nos locais onde possuímos operações, a fim de entender os impactos específicos da empresa e outros atores nas regiões e, assim, diminuir a exposição a riscos de abastecimento local. Em 2015, a metodologia foi aplicada de forma piloto em cinco unidades da Companhia (*leia mais na p. 119*).

A OPORTUNIDADE: DEMANDA POR ALIMENTOS

Segundo dados do FAO, em 2030 a população mundial atingirá o patamar de 8,3 bilhões de pessoas. Até 2025, a demanda por alimentação terá 1 bilhão a mais de pessoas. Como consequência, o aumento da demanda por alimentos até 2050 será da ordem de 70%.

Tais dados demonstram que, por envolver a produção e a exportação de carnes e alimentos processados e congelados, nosso negócio possui viés estratégico, com uma demanda crescente e capacidade de suprir a demanda de regiões carentes em produção de proteína animal, como Oriente Médio e África – não por acaso, mercados nos quais estamos presentes e aos quais temos levado estratégias de produção e distribuição mais eficientes. Nossas estratégias de internacionalização, reforço global da marca Sadia, adequação ao consumidor final e atuação sustentável são reflexos da adaptação do negócio a tais tendências.

Exemplos de como tendências futuras do consumo e questões ambientais globais podem influenciar nossa estratégia.



Em 2015, a estratégia de expansão global rendeu bons frutos à Companhia, incluindo avanços em cultura, solidez financeira, gestão da cadeia e inovação.

RESULTADOS



Internacionalização
ESTRATÉGIA ESTÁ
APOIADA EM MARCA,
CAPACIDADE DE DISTRIBUIÇÃO
E PRODUÇÃO.

A BRF intensificou, nos últimos dois anos, o processo de internacionalização, com a formação de *joint ventures*, a abertura de escritórios comerciais e as aquisições de fábricas, marcas e distribuidores. No total, foram 11 grandes movimentos de *joint ventures* e aquisições, sendo cinco no Oriente Médio (Emirados Árabes Unidos, Omã, Kuwait, Qatar), dois na Ásia (Cingapura e Tailândia), dois na Europa (Reino Unido) e dois na América Latina (Argentina). Essa estratégia, apoiada em três pilares – marca, capacidade de distribuição e produção –, nos permitiu encerrar 2015 com resultados positivos, como se pode constatar ao longo deste capítulo.

Para alinhar nossa prestação de contas às diretrizes do *International Integrated Reporting Council* (IIRC), dividimos nossos capítulos seguindo a sua orientação de capitais geradores de valor. O objetivo é buscar a conexão das informações financeiras e não financeiras, mostrando a ligação entre os diferentes resultados da Companhia em 2015, tendo os capitais como protagonistas, que geram valor e são orientados para o consumidor final. Neste capítulo, trataremos de cinco capitais: Financeiro e Construído, Intelectual, Humano, Social e Natural.



3 PILARES

apoiam a nossa estratégia: marca, capacidade de distribuição e produção.

Capital financeiro e construído

Os resultados operacionais no Brasil e nos mercados internacionais, com elevado nível de geração de caixa e baixo endividamento, continuam fortalecendo a solidez financeira da BRF, razão que permitiu a três das principais agências de *rating* elevar a nota

de classificação de risco global corporativo da BRF (veja quadro). Essa avaliação positiva das agências reforça a capacidade e a flexibilidade financeira da Companhia para suportar nosso plano de expansão internacional.

OFERTA PÚBLICA

A BRF fez uma emissão bem-sucedida de Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRA), realizada em setembro, decorrentes das exportações contratadas com a BRF Global GmbH em favor da Octante Securitizadora S.A. A oferta pública alcançou o valor de R\$ 1 bilhão, o maior no segmento, sendo atribuído o *rating* brAAA pela Standard & Poor's. Os CRAs terão remuneração equivalente a 96,9% da Taxa DI sobre um período de nove meses.

FINANÇAS SUSTENTÁVEIS

A BRF vem buscando aumentar a transparência e melhorar seus resultados no que concerne ao desenvolvimento sustentável, visto que esse é um dos nossos pilares estratégicos. Nesse sentido, em junho de 2015, fomos a primeira empresa da América do Sul a emitir, no exterior, 500 milhões de euros de *Senior Notes* (*green bonds*).

Com vencimento em 3/6/2022, com cupom (juros) de 2,75% ao ano, teremos sete anos para investir nos projetos de comprovada redução de impacto ambiental. Nesse período, a abordagem da BRF para monitorar, auditar e relatar o uso desses recursos também assegurará aos investidores que são devidamente geridos. A Companhia terá uma revisão de conformidade anual, para assegurar que o projeto selecionado está em conformidade com os critérios de elegibilidade do título. Com a operação, a Companhia obteve as menores taxas já obtidas por uma empresa brasileira no mercado europeu, ficando, inclusive, abaixo dos títulos do Tesouro brasileiro.

Os recursos obtidos com essa oferta serão usados para financiar projetos sustentáveis nas áreas de eficiência energética, redução da emissão de gases de efeito estufa, energia renovável, gestão de uso da água, gestão de resíduos, uso de embalagens sustentáveis e eficientes, gestão sustentável de áreas florestais e redução do uso de matéria-prima (leia mais na p. 117).

Essa captação concederá visibilidade ao compromisso que a BRF já tinha com projetos de desenvolvimento sustentável, além de permitir uma melhora no perfil de endividamento da Companhia.



2016

Continuaremos expandindo a operação, em sintonia com nossa ambição de ser uma empresa de alimentos global, focada na marca e orientada ao consumidor.

MERCADOS

A expansão internacional da BRF impulsionou os resultados da Companhia, mantendo um ritmo de crescimento robusto e sustentável. A fábrica de Abu Dhabi, exemplo dessa nova fase, vem superando todas as metas, solidificando a nossa presença e imagem no Oriente Médio (leia mais na p. 63).

No Brasil, o cenário econômico em 2015 foi desafiador, com o aumento da taxa de juros e com a inflação e o desemprego em alta, afetando negativamente o ambiente de negócios, que, por sua vez, causou também uma desaceleração no consumo, com uma pressão mais forte em volumes e preços ao longo do ano. Contudo, a BRF

foi capaz de aumentar em 4% sua receita líquida no período no País (*leia mais na p. 62*).

Com o retorno da marca Perdigão em categorias relevantes, passamos a contar com um portfólio mais completo, o que permite o fortalecimento e a diferenciação da nossa estratégia de posicionamento das principais marcas.

Nesse contexto, a Sadia ganha espaço para inaugurar um segmento mais *premium* no mercado de alimentos processados, contando com uma qualidade superior e atributos de inovação e modernidade. Já a Perdigão focará em categorias de acesso dentro do universo das proteínas, com atributos de uma marca “família” e que “agrada a todos” e com a possibilidade de oferecer uma *smart choice* ao consumidor que busca o padrão de qualidade BRF a um preço mais acessível.

Em relação à divisão de lácteos, em junho de 2015 concluímos a

sua venda para a Lactalis. O valor da transação foi de aproximadamente R\$ 2,1 bilhões e está em linha com a estratégia de foco no *core business* da empresa.

Para 2016, continuaremos investindo na estratégia *Go to Market* (“ir ao mercado”, em português), no nosso portfólio de marcas e em nossos colaboradores, aprofundaremos o modelo de crescimento sustentável e difundiremos as nossas práticas além-fronteiras para todos os parceiros e comunidades. Outros focos da geração de valor são o aumento do ROIC, a qualidade dos produtos e processos internos e a orientação para o consumidor.

CENÁRIO 2015

Com a economia brasileira em recessão e a cotação do dólar em alta, as importações caíram 24,3% em 2015. Com isso, o superávit – exportações menos compras do exterior – da balança comercial brasileira ficou em US\$ 19,6 bilhões, o maior valor em

quatro anos. As exportações cresceram 10% em quantidade em 2015, mas a redução de 22% nos preços internacionais mitigou o ganho obtido com a alta das quantidades exportadas. As exportações das três categorias de produtos registraram retração em 2015, no comparativo com 2014: básicos (-19,5%), incluindo a queda na receita de carnes de frango e suína; manufaturados (-8,2%); e semimanufaturados (-7,9%).

Em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), a economia continuou em desaceleração em 2015, com previsão de 3,40% de retração, puxada pela forte redução dos investimentos, da indústria e dos serviços. Segundo a Pesquisa Focus, realizada pelo Banco Central junto a instituições financeiras e divulgada em janeiro, a estimativa é de que em 2016 a queda do PIB fique em 2,8%. Já a inflação fechou 2015 em 10,67%, medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), uma significativa alta influenciada

Agência	Rating 2014	2015
Fitch	BBB-	BBB
Standard & Poors	BBB-	BBB
Moody's	Baa3	Baa2

A expansão internacional impulsionou os resultados da BRF em 2015, mantendo um ritmo de crescimento robusto e sustentável.

pelo aumento de todos os grupos de produtos e serviços que compõem a inflação oficial, principalmente pela elevação na conta de luz e no preço dos combustíveis. Para 2016, as projeções dos economistas da Focus apontam um índice inflacionário de 6,87%.

OPERAÇÃO

O abate de aves cresceu 3,7% em 2015 em relação ao ano anterior, enquanto o abate de suínos cresceu 0,8% na comparação com o mesmo período. Entretanto, o abate de bovinos apresentou queda de 56,2% em 2015, em função da transferência das plantas de abate de bovinos da BRF para a Minerva, realizada em outubro de 2014.

O volume de alimentos produzidos (considerando somente aves e suínos) subiu 2% em 2015, em comparação a 2014, totalizando 3.714 mil toneladas.

1,7 MI

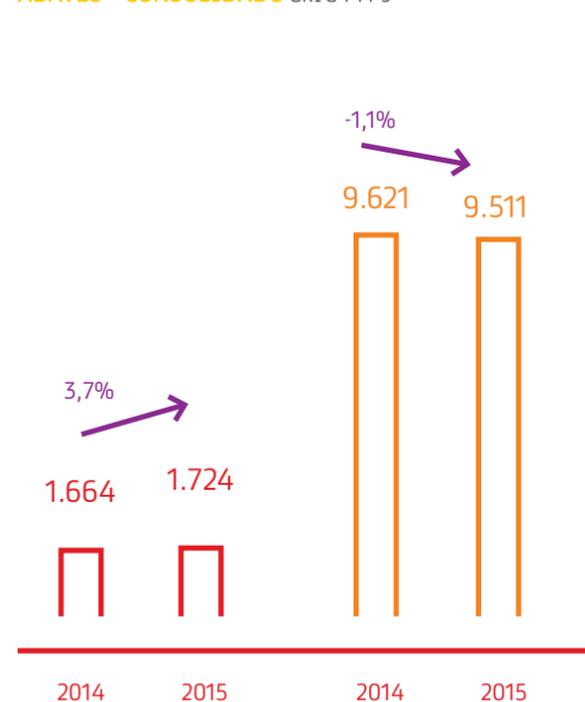
foi o total de cabeças de aves abatidas em 2015.

9,5 mil

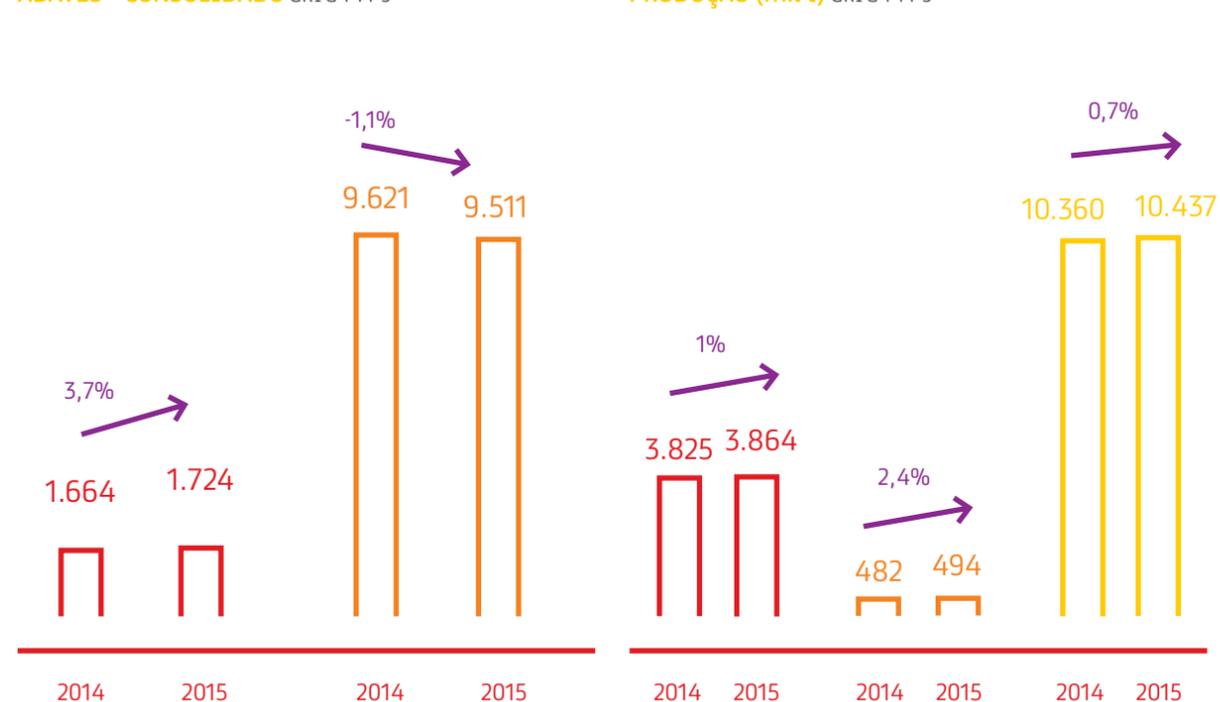
foi o total de cabeças de suínos/bovinos abatidos em 2015.

A produção de carnes, outros produtos processados e rações registrou pequeno crescimento em 2015.

ABATES – CONSOLIDADO GRI G4-FP9



PRODUÇÃO (mil t) GRI G4-FP9



— ABATE DE AVES (MILHÕES DE CAB.)
— ABATE DE SUÍNOS/BOVINOS (MIL CAB.)
— VARIÇÃO

— CARNES
— OUTROS PRODUTOS PROCESSADOS
— RAÇÕES E CONCENTRADOS
— VARIÇÃO

BRASIL

O volume dos produtos vendidos no Brasil totalizou 2,4 milhões de toneladas, 3% abaixo de 2014, reflexo da alienação da divisão de bovinos. Em 2015, o volume de processados cresceu 4% na comparação com o ano anterior.

A receita operacional líquida (ROL) Brasil somou R\$ 16 bilhões, 4% acima de 2014, resultado decorrente, principalmente, do incremento de 7% na receita de processados.

O EBIT Brasil totalizou R\$ 1,6 bilhão em 2015, com queda de 19% na comparação com o ano anterior, registrando contração na margem EBIT de 2.9 p.p. em relação a 2014. Esse resultado ocorreu em função dos maiores

custos por causa do impacto do câmbio, que prejudicaram a expansão de margem bruta, e da elevação das despesas operacionais, reflexo dos maiores investimentos em *marketing*, *trade marketing* e na estratégia *Go to Market*. Além disso, os resultados da região Brasil sofreram o impacto negativo de outros resultados operacionais e de equivalência patrimonial, que teve influência dos resultados de Minerva, empresa sobre a qual a BRF tem participação acionária de 15,1%.

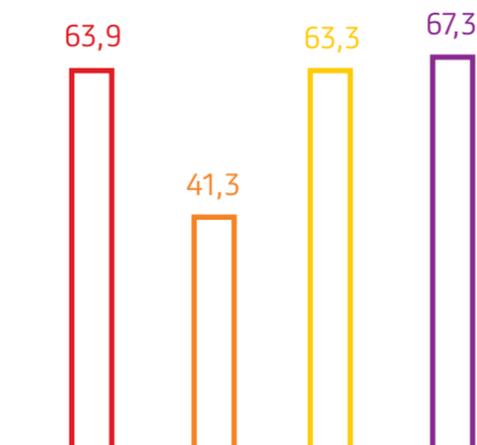
Diante desse contexto econômico mais desafiador, a implantação de iniciativas com ênfase em excelência operacional, especialmente na gestão de custos, e na área comercial, que serão alavancas

para o crescimento no mercado, permanecem prioritárias para a BRF, visando à recuperação da margem operacional da região Brasil. Ajuste de preços e novos produtos serão os grandes *drivers* de crescimento de rentabilidade no ano de 2016.

A Companhia permanece confiante em sua estratégia e em sua capacidade de retomar a trajetória de crescimento do Brasil por meio de um maior esforço interno para a redução do custo de servir; de uma estrutura comercial mais robusta, focada regionalmente e com melhor execução; e do fortalecimento da liderança da BRF, pelo reposicionamento de suas principais marcas.

MARKET SHARE (%)

2015 – por categoria

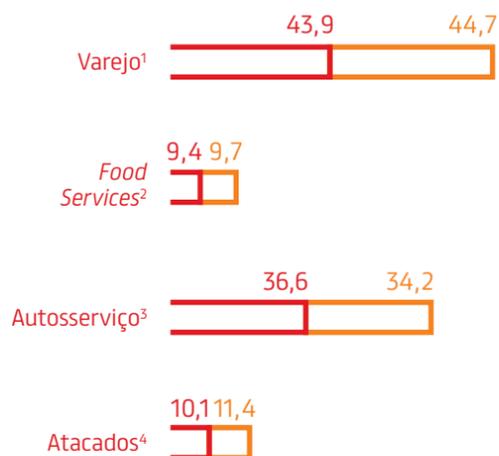


— PRATOS PRONTOS
— EMBUTIDOS
— FRIOS
— MARGARINAS

Fonte: Nielsen.

VENDAS POR CANAL – BRASIL

(% da receita operacional líquida – ROL)



— CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 2015
— CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 2014

1. Clientes menores no ramo varejista, como supermercados, açougue, mercearia, padaria etc.

2. Restaurantes, hotéis, pizzarias, cozinhas industriais, órgãos públicos etc.

3. Contas de grandes clientes (key accounts), com abrangência nacional entre um e 50 checkouts, inclusive dos ramos atacadistas conhecidos como "atacarejos".

4. Clientes distribuidores, pequenos atacadistas e representantes comerciais, que pertencem à diretoria Varejo Rota.

VENDAS – BRASIL

	R\$ milhões			Mil toneladas			Preço médio – R\$		
	2015	2014	Var. %	2015	2014	Var. %	2015	2014	Var. %
<i>In natura</i>	3.027	3.086	(1,9)	499	491	1,6	6,06	6,28	(3,5)
Aves	2.293	2.045	12,2	401	364	10,2	5,72	5,62	1,8
Suínos	697	702	(0,8)	96	98	(1,7)	7,23	7,16	0,9
Bovinos	34	339	(90,0)	2	29	(93,6)	17,96	11,53	55,8
Outros	3	0	–	0	0	175,2	20,06	-1,66	–
Processados	12.228	11.384	7,4	1.713	1.644	4,2	7,14	6,93	3,1
Vendas diversas	783	955	(18,0)	182	339	(46,2)	4,29	2,82	52,4
Total s/vendas diversas	15.255	14.470	5,4	2.212	2.135	3,6	6,90	6,78	1,7
Total	16.038	15.424	4,0	2.395	2.474	(3,2)	6,70	6,23	7,4

Food Services

Com a reorganização estrutural, a Companhia passou a reportar os resultados dessa divisão integrados aos das regionais (Brasil, Oriente Médio/África, Ásia, Europa/Eurásia e América Latina).

BRF INTERNACIONAL

As operações globais da BRF registraram resultados econômico-financeiros expressivos em 2015. Ao mesmo tempo, conseguimos avanços na cadeia de valor nos mercados em que atuamos, introduzindo produtos de maior valor agregado, melhorando os preços e com mais controle sobre o varejo. Isso foi potencializado com as recentes aquisições no Reino

Unido, na Argentina e na Tailândia (*leia mais na p. 42*).

O resultado de todas as regiões representou um ROL de R\$ 16 bilhões, 19% superior ao registrado em 2014. As vendas nas regionais fora do Brasil foram responsáveis por 50% da receita operacional líquida, aumento de 3%, refletindo a nossa estratégia de nos posicionarmos localmente, por meio de aquisições ou parcerias.

ABU DHABI: CASE DE SUCESSO

No seu primeiro ano de operação, a fábrica de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, acumula histórias de sucesso. Concebida a partir do *know-how* brasileiro, que estimulou práticas relacionadas a segurança no ambiente de trabalho e diversidade, a planta, em seu primeiro ano de funcionamento, não registrou acidentes e reuniu colaboradores de 29 nacionalidades. Outro fator de sucesso é ter matéria-prima de um fornecedor local, o que nos dá outro patamar de conhecimento e aplicação da orientação para o mercado. A ideia é usar essa planta como modelo para a expansão internacional, uma referência em termos de integração da cadeia produtiva global.

Diante do sucesso dessa operação, decidimos antecipar a sua expansão, antes prevista para 2020, aumentando a produção anual de 70 mil toneladas para 100 mil. A capacidade de produção adicional visa atender tanto o aumento da procura nos mercados atuais quanto os potenciais novos mercados. Iremos aumentar o número de linhas dos produtos na fábrica para atender de forma ágil e personalizada às demandas de cada mercado. Também é uma maneira de fazer dos Emirados Árabes um importante polo de exportação.

Em destaque:

- um ano à frente do plano de negócios;
- atendendo um *key account* global;
- mais de 400 colaboradores de 29 nacionalidades;
- nenhum acidente desde a inauguração.

INTERNACIONAL EM 2015

AMÉRICA LATINA

O ano de 2015 foi de importantes conquistas nessa região. Consolidamos esse mercado, com uma maior aproximação com o consumidor (modelo *business to consumer* – B2C), alinhada à nossa estratégia global. Mais que a contribuição financeira para a BRF, a região traz uma história de sucesso no processo de internacionalização da Companhia, com aquisições importantes, em particular, na Argentina. Além de adquirir sete marcas da Molinos Río de la Plata, em novembro, ingressamos fortemente no mercado argentino de carne suína, por meio da Campo Austral (*leia mais na p. 42*). Quando a operação for concluída, a BRF ganhará relevância nas categorias de presunto cozido, salame, mortadela e cortes suínos, o que nos permitirá inaugurar a cadeia integrada de suínos.

Outro importante destaque foi o avanço de nosso projeto de *footprint* fabril na Argentina. Investimos R\$ 40 milhões para expandir nossa capacidade de produção em frangos, *cold cuts* (mortadela, presuntos, salsicha) e hambúrguer, principalmente de produtos processados e de maior valor agregado (*leia mais na p. 85*). Após dois anos de reestruturação das seis plantas, a sua integração foi acelerada em 2015, com a padronização da produção, da qualidade dos produtos e do atendimento a clientes com necessidades específicas. Vamos avançar e crescer nesse mercado, que também servirá de plataforma de exportação global a serviço da BRF, um processo de internacionalização integrado.

Nos próximos três anos, nosso foco será em B2C na América Latina, em produtos com marca, inovação

e liderança de mercado. Isso significa que continuaremos a investir mais na expansão de novas marcas; buscar a consolidação na Argentina; crescer no Chile, onde temos muitas oportunidades de inovação e lançamentos de produtos; ingressar no B2C no Peru (2015 foi o primeiro ano de vendas diretas); e fortalecer nossa presença no México.

EUROPA E EURÁSIA

A presença na Europa possibilita o acesso a vários mercados já desenvolvidos no consumo de proteínas, sendo fundamental no acompanhamento das principais tendências do mercado de alimentos e um importante centro de inovação. Dentro da Eurásia, o país mais representativo é a Rússia, onde temos forte presença, com destaque para os mercados de suínos (em 2015, atingimos mais de 2 mil pontos de venda) e lasanha (em seis meses, estamos com mais de 8% de *market share*).

Mantemos sete escritórios na Europa, possibilitando ter nosso pessoal na ponta, próximo aos consumidores. Também transferimos a matriz da Holanda para a Áustria, como parte da estratégia de expansão no modelo B2C em direção ao Leste Europeu. Nosso potencial nessas regiões tende a aumentar, com duas importantes operações: constituímos uma *joint venture* com a *Invicta Food*, para distribuição de alimentos processados nos mercados do Reino Unido, Irlanda e Escandinávia; e adquirimos a distribuidora de alimentos *Universal Meats*, que atua no segmento de *food service*, ambas do Reino Unido (*leia mais na p. 42*).

Decidimos trabalhar com embalagens apropriadas para *food service* na Itália, na Espanha, na Grécia e em Portugal, com a marca Sadia, além do varejo. Chegamos a mais de 1.500 toneladas em 2015.

Na Eurásia, entramos em três mercados do Leste Europeu: Hungria, República Tcheca e Romênia. Para entrar nessas regiões, desenvolvemos portfólio de produtos industrializados para cada mercado, baseado em pesquisa com consumidores e inovação em *packaging* (empanados).

No Oriente médio, passamos a controlar a distribuição em quase toda a região do Golfo, o que contribuiu para fortalecer ainda mais a nossa presença na região.

ORIENTE MÉDIO

Demos continuidade à estratégia de aquisições nessa região, adquirindo a distribuição de congelados da *Qatar National Import and Export*. Assim, passamos a controlar a distribuição em quase toda a região do Golfo, fortalecendo ainda mais a nossa presença na região, além de implantar um processo de eficiência, instalando um centro de serviço local.

Os investimentos em marcas, além do desenvolvimento e em presença de mercado realizados nos últimos dois anos, deram um resultado recorde histórico, em linha com o queremos ser: marca forte, distribuição controlada pela BRF e *Go to market*, bem como posicionamento local, gerando resultados estáveis e sustentáveis. Atualmente, 50% da distribuição de nossos produtos na região são próprios; 25% são terceirizados, mas com o nosso controle (preço de frete etc.); e outros 25% são realizados no modelo tradicional.

Conseguimos lançar muitos produtos em um tempo de desenvolvimento menor, entre dois e três meses – antes, levávamos um ano e meio. Em 2016, pretendemos colocar novos produtos nesse mercado, com inovação incorporada, em linha com nossa estratégia de consumo de produtos mais saudáveis.

ÁFRICA

Embora a região tenha enfrentado escassez de dólares, em função do desequilíbrio em sua balança comercial, impactada pela queda do preço do petróleo, diminuindo a sua habilidade de importar os mais diversos produtos, entre eles a proteína animal, conseguimos contornar esse problema dando mais crédito aos nossos clientes e focando produtos com preços mais acessíveis, como salsichas e mortadela. Assim, pudemos manter nossos resultados, semelhantes aos alcançados em 2014, e o nosso *market share*. Na África, que não produz carnes, o grande problema é com o *food security* (segurança de ter alimentos). Esse é o modelo que vamos trabalhar em curto e médio prazos, oferecendo produtos acessíveis em termos de consumo e de preços, com distribuição própria na região.

ÁSIA

O recorde no desempenho econômico-financeiro da região é fruto de um trabalho realizado há um ano e meio, com a construção de parcerias de distribuição nos mercados-chave e o avanço com governos e com clientes para servir o mercado consumidor.

Em 2015, perseguimos o objetivo de transferir nosso modelo da venda de *commodity* para nos aproximar cada vez mais do consumidor. Melhoramos, por exemplo, nosso posicionamento no mercado japonês, aumentando a proximidade com os mercados.

Na China, a diversificação foi geográfica e também de canais, alcançando novas regiões e canais. No quesito consumidor, temos experiência de construção do consumo em três grandes regiões: Hong Kong, Guangzhou e Xangai.

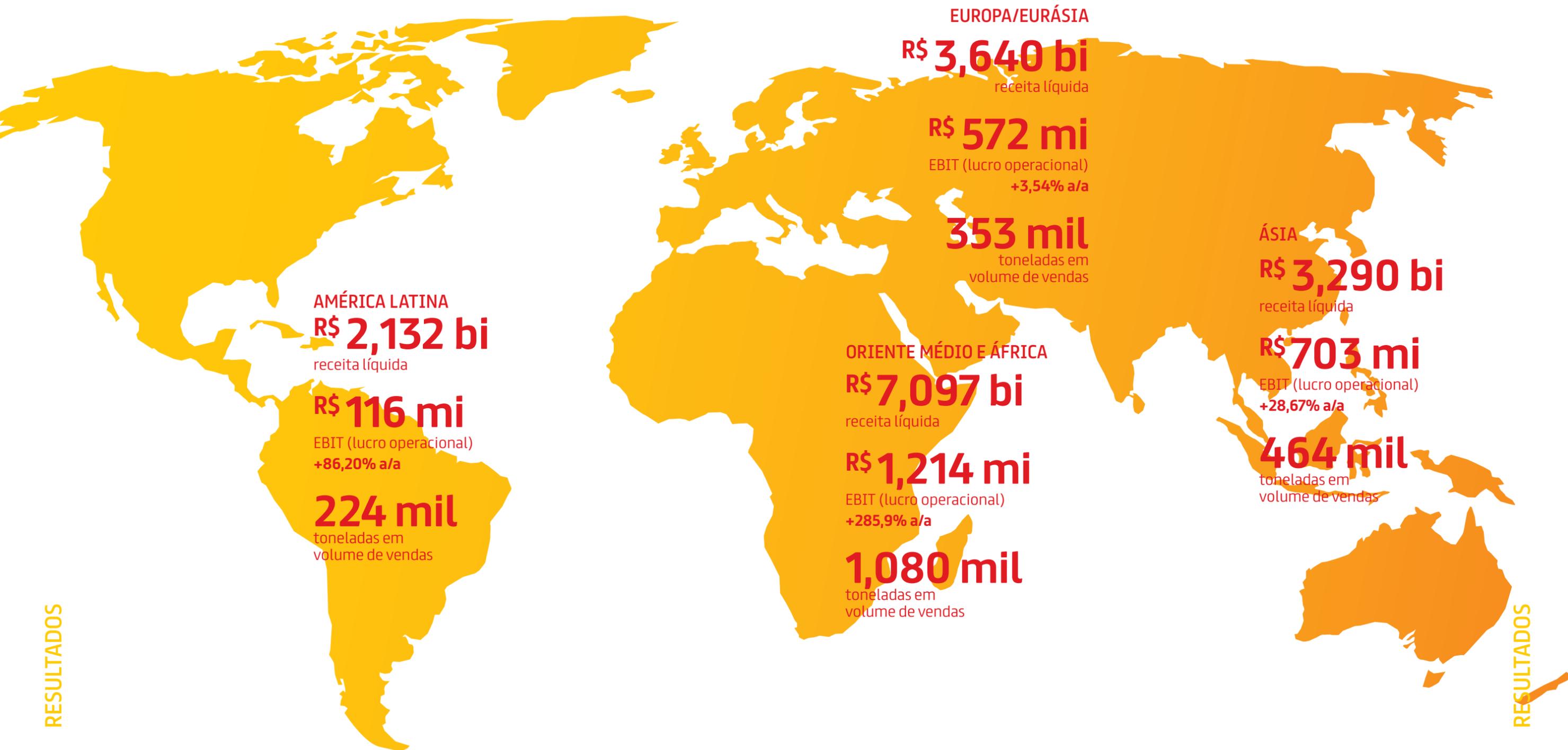
Também fortalecemos a presença no sudeste asiático, reativando as vendas para países como Vietnã e Filipinas. Além disso, conseguimos acesso a Myanmar e habilitamos quatro plantas para exportar para a Malásia, cujo órgão de certificação Halal é considerado o mais estrito do planeta.

Em linha com nossa estratégia de internacionalização, formamos, em parceria com a *Singapore Food Industries Pte. Ltd.*, a *joint venture SATS BRF Food Pte. Ltd.*, da qual detemos participação de 49%, o que possibilitou à Companhia ampliar a oferta de alimentos processados e semiprocessados, de alto valor agregado, inicialmente para o mercado de Cingapura, fortalecendo nossa presença de varejo. Somada a essa, adquirimos a *Golden Foods Siam* (GFS), terceira maior exportadora de alimentos à base de frango cozido e de valor agregado da Tailândia, como parte da nossa estratégia de expansão do *footprint* global (*leia mais na p. 42*).

R\$ 40 MI

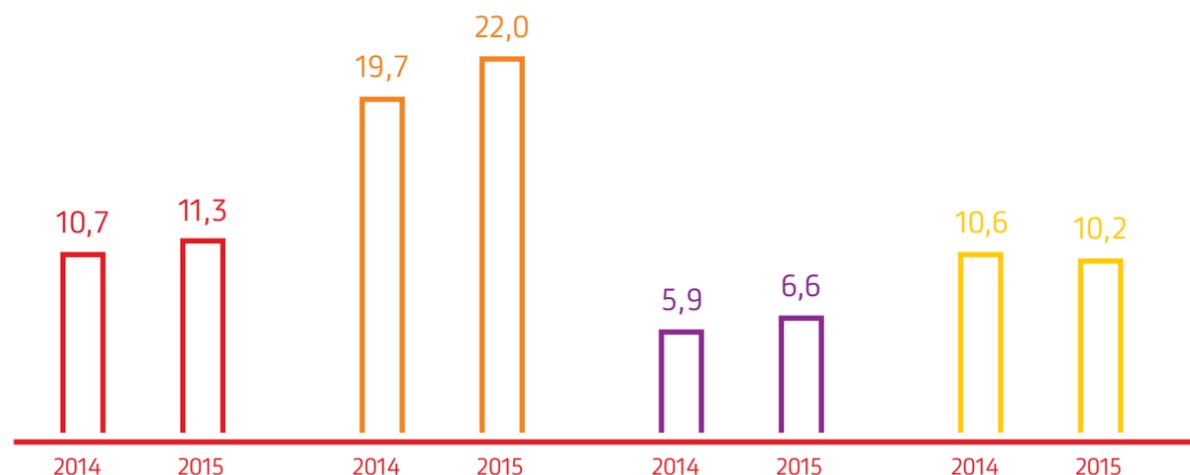
foi o investimento para expandir, na América Latina, a capacidade de produção em frangos, *cold cuts* e hambúrguer.

O fortalecimento da presença da BRF nessas regiões, com a introdução de produtos de maior valor agregado, melhores preços e mais controle sobre o varejo, refletiu positivamente nos resultados.



VENDAS INTERNACIONAIS* (Receita Operacional Líquida – ROL) GRIG4-8

% da ROL



— EUROPA E EURÁSIA — ORIENTE MÉDIO E ÁFRICA (MEA) — AMÉRICA LATINA (LATAM) — ÁSIA

* Operações continuadas.

VENDAS – INTERNACIONAL

	R\$ milhões			Mil toneladas			Preço médio – R\$		
	2015	2014	Var. %	2015	2014	Var. %	2015	2014	Var. %
<i>In natura</i>	12.225	10.395	17,6	1.717	1.821	(5,7)	7,12	5,71	0
Aves	10.556	8.544	23,5	1.543	1.613	-4,4	6,84	5,30	29,2
Suíños	1.203	1.275	(5,6)	146	158	(7,6)	8,25	8,07	2,2
Bovinos	390	528	(26,1)	21	44	(51,3)	18,24	12,01	51,9
Outros	76	48	57,5	7	6	18,3	10,27	7,71	33,2
Processados	3.883	3.137	23,8	403	430	(6,3)	9,64	7,30	32,0
Vendas diversas	51	50	2,4	0	0	-	722,94	-	-
Total	16.159	13.582	19,0	2.120	2.251	-5,8	7,62	6,03	26,3

R\$16^{mi}

foi o total das vendas internacionais.

19%

foi o crescimento das vendas em 2015, em relação ao ano anterior.

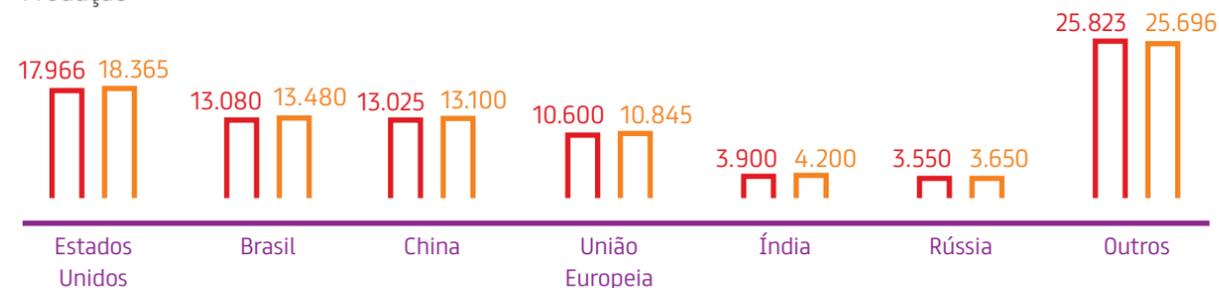
MERCADO MUNDIAL

Os gráficos apresentados a seguir mostram o comportamento dos preços e da produção mundial de frango, suínos, milho e farelo de soja, bem como as exportações e a variação cambial. Esses dados influenciam a formação de preços e custos de nossos produtos.

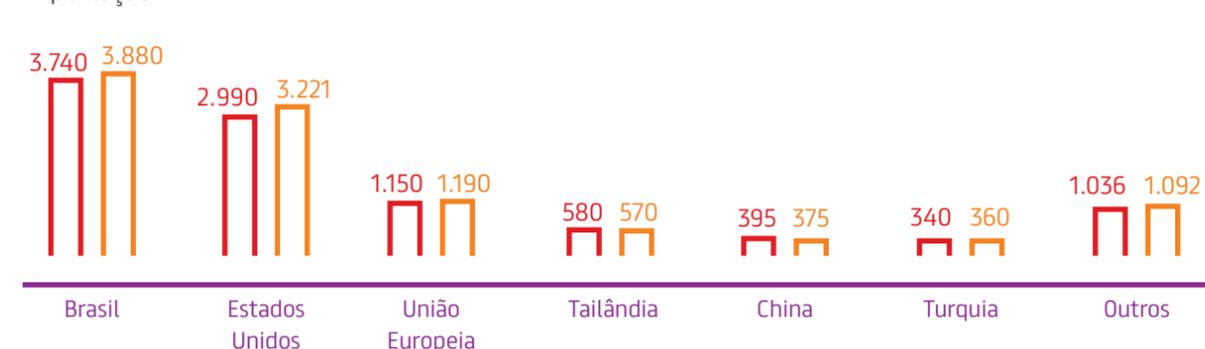
PANORAMA MUNDIAL DE FRANGO

Mil toneladas

Produção



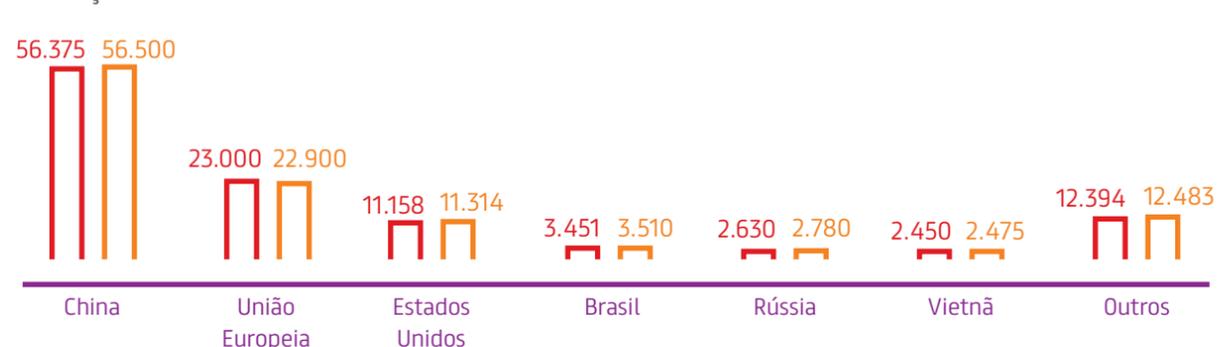
Exportação



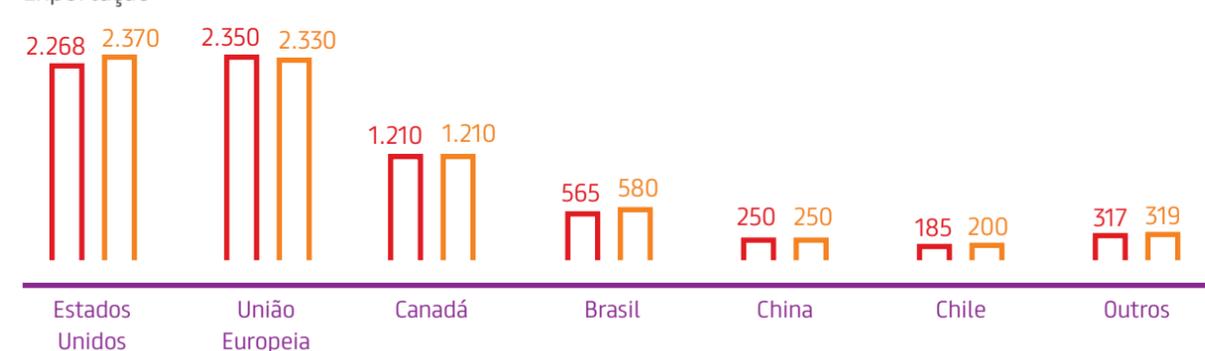
PANORAMA MUNDIAL DE SUÍNOS

Mil toneladas – equivalentes a carcaça

Produção



Exportação



— 2015¹ — 2016²

Fonte: USDA/Jan. 2016.
1. Dados preliminares.
2. Projeções.

Os preços médios de exportação de frango e de suínos registraram queda em 2015, com variação de 11,86% e 38,18%, respectivamente.

PREÇO MÉDIO DE EXPORTAÇÃO – FRANGOS

US\$/kg

Variação: (11,86%)

Dez./15 x Dez./14

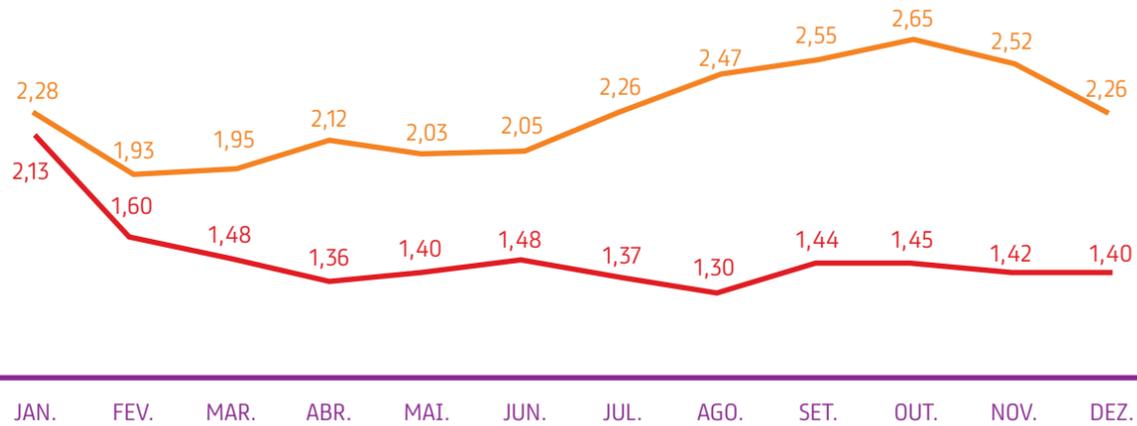


PREÇO MÉDIO DE EXPORTAÇÃO – SUÍNOS

US\$/kg

Variação: (38,18%)

Dez./15 x Dez./14



— 2015 — 2014

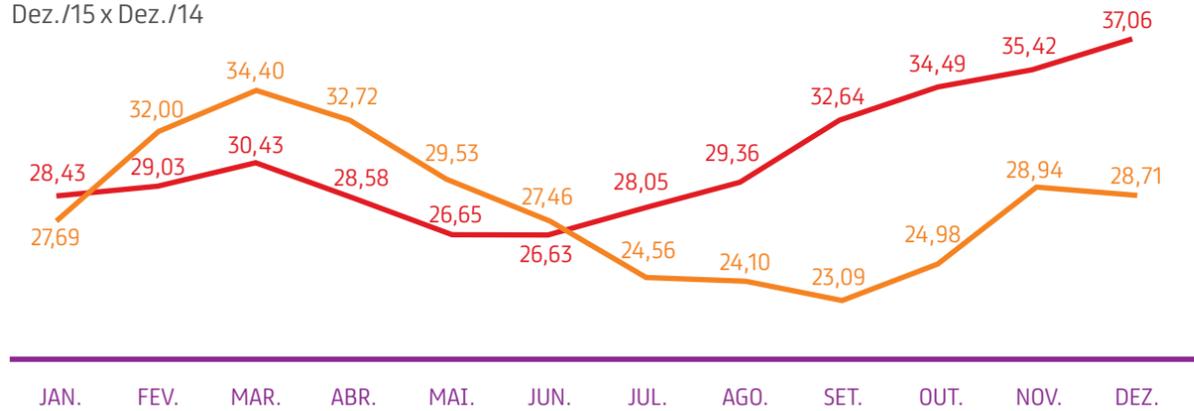
Fonte: APINCO – Indicadores Econômicos.

PREÇO DOS GRÃOS (BRASIL) – MILHO

R\$/saca (60 quilos)

Variação: 29,08%

Dez./15 x Dez./14



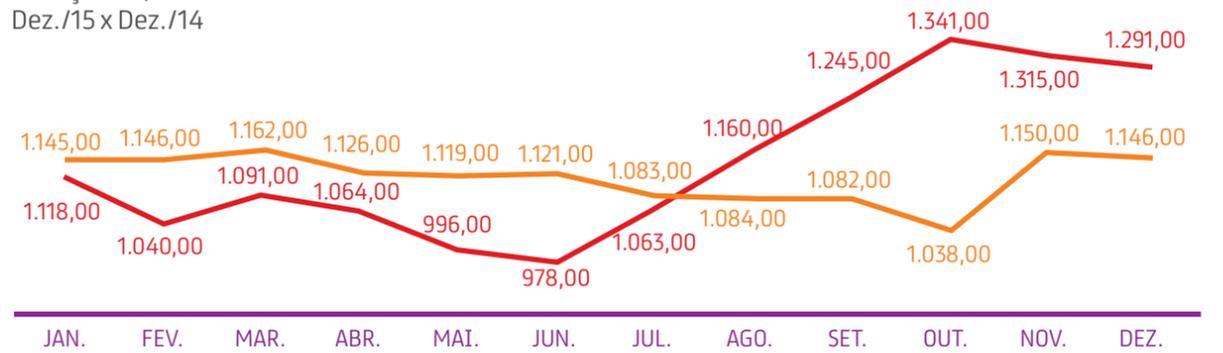
Fonte: APINCO – Indicadores Econômicos.

PREÇO DOS GRÃOS (BRASIL) – FARELO DE SOJA

R\$/ton

Variação: 12,65%

Dez./15 x Dez./14



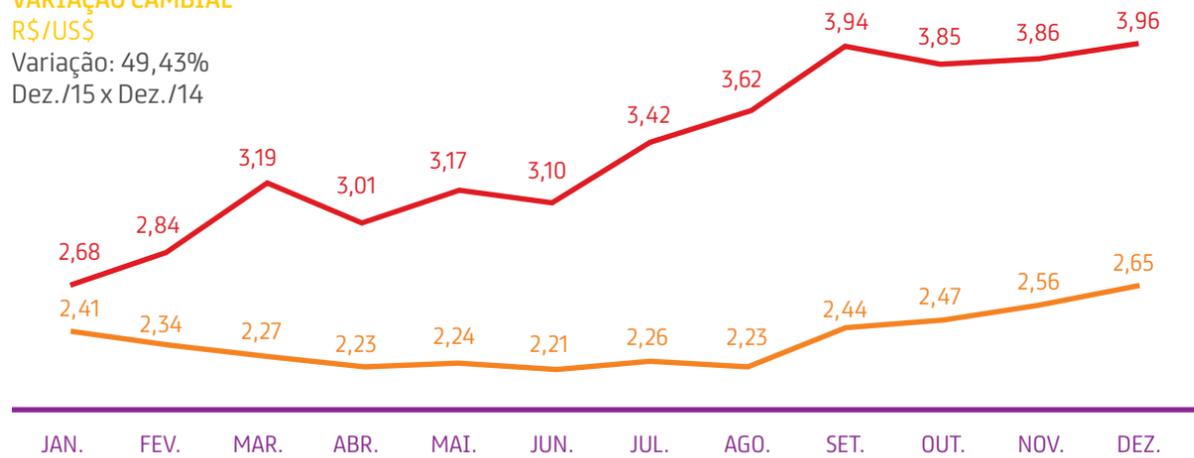
Fonte: APINCO – Indicadores Econômicos.

VARIAÇÃO CAMBIAL

R\$/US\$

Variação: 49,43%

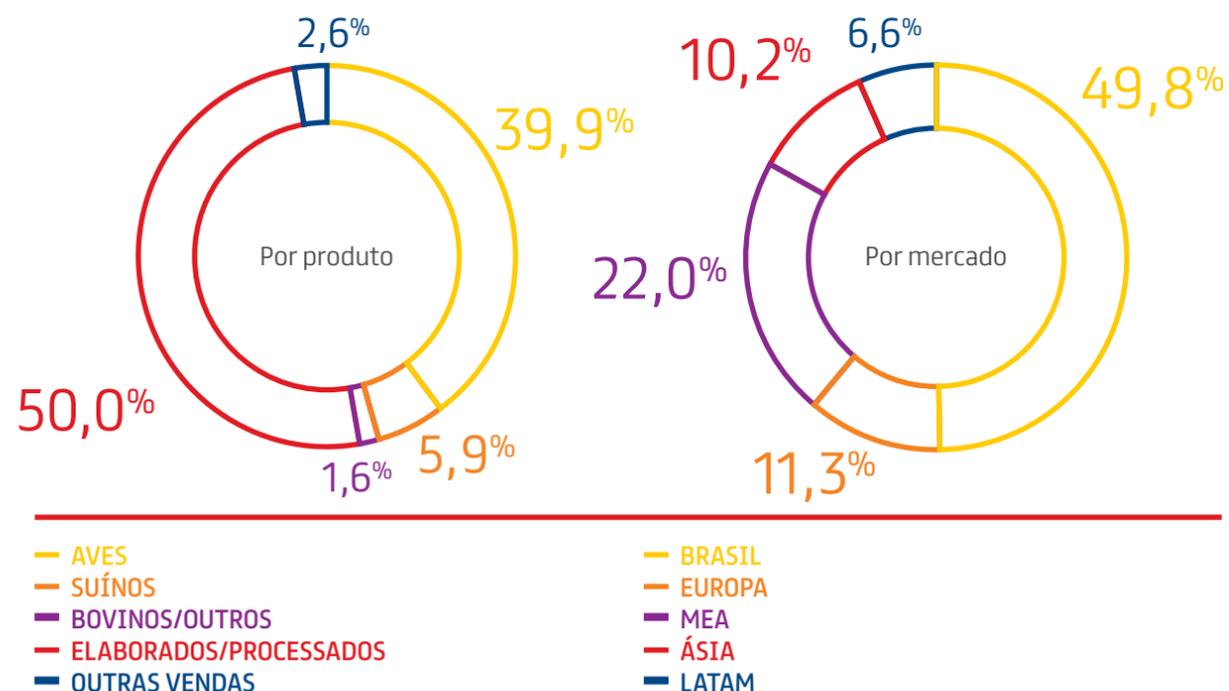
Dez./15 x Dez./14



— 2015 — 2014

Fonte: Bloomberg.

COMPOSIÇÃO DA ROL – CONSOLIDADA 2015

**RESULTADO FINANCEIRO CONSOLIDADO** GRI G4-EC1**RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (ROL)**

A BRF registrou uma ROL de R\$ 32 bilhões em 2015, representando aumento de 11% em relação ao ano anterior, resultado impulsionado pelo preço médio em reais 16% mais alto, apesar da queda de 4% em volumes na mesma comparação, negativamente impactado pela descontinuação da divisão de Lácteos e alienação do segmento de bovinos.

CUSTO DO PRODUTO VENDIDO (CPV)

O CPV encerrou 2015 totalizando R\$ 22 bilhões, alta de 8% em comparação a 2014, em função do impacto da variação cambial nos preços dos grãos, dos componentes das embalagens e dos insumos importados, bem como fretes e maiores custos com utilidades e energia.

Os grãos, principais componentes do custo da Companhia, registraram elevação no preço em reais ao longo do ano, com alta de 8% no milho, de 3% na soja e de 11% no farelo de soja. Apesar de a cotação do dólar ficar em alta, o CPV como percentual da ROL totalizou 68,8%, ante 70,7% de 2014, melhora de 2 p.p.

LUCRO BRUTO

A BRF encerrou 2015 com lucro bruto de R\$ 10 bilhões, representando crescimento de 19% em comparação ao ano anterior. A margem bruta teve aumento de 2 p.p., passando de 29,3% em 2014 para 31,3%, impulsionada principalmente por melhores preços médios em reais em todas as regiões, com destaque para as regiões internacionais (+26% ano/ano).

DESPESAS OPERACIONAIS

As despesas operacionais aumentaram 15% em 2015, na comparação ano a ano. Isso se deve

ENDIVIDAMENTO (R\$ MILHÕES)

Endividamento	Em 31/12/2015			Em 31/12/2014	
	Circulante	Não circulante	Total	Total	Var. %
Moeda Nacional	(1.462)	(2.358)	(3.820)	(3.993)	(4,3)
Moeda Estrangeira	(1.166)	(10.194)	(11.360)	(7.596)	49,5
Endividamento bruto	(2.628)	(12.551)	(15.179)	(11.589)	31,0
Aplicações					
Moeda Nacional	775	456	1.231	2.105	(41,5)
Moeda Estrangeira	5.323	0	5.323	4.551	17,0
Total aplicações	6.098	456	6.554	6.657	(1,5)
Endividamento líquido	3.469	(12.095)	(8.626)	(4.933)	74,9
Exposição cambial – US\$ milhões	-	-	(117)	567	(120,7)

O endividamento bruto total, no valor de R\$ 11.847,0 milhões, conforme demonstrado acima, contabiliza o endividamento total financeiro, somado a outros passivos financeiros, no valor de R\$ 257,4 milhões, conforme Nota Explicativa 4.1.f da DFP de 31.12.2015.

principalmente ao aumento das despesas com vendas (+14%), puxadas por maiores gastos com salários, em função do dissídio e da reestruturação das equipes de vendas no Brasil; maiores investimentos em *marketing* e *trade marketing*; e maiores dispêndios com armazenamento. Em relação às despesas administrativas, houve um aumento de 25%, principalmente pelo impacto da variação cambial nas despesas com pessoal das operações internacionais.

OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS

A linha de outros resultados operacionais ficou negativa em R\$ 445 milhões, 1,5% superior à despesa registrada em 2014.

RESULTADO DA EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL

No acumulado de 2015, o resultado de equivalência patrimonial passou de uma receita de R\$ 25 milhões, em 2014, para

um resultado negativo de R\$ 104 milhões, causado principalmente pelo impactado do resultado proporcional na participação de Minerva. Contudo, a partir do último trimestre de 2015, a BRF descontinuou o uso do método de equivalência patrimonial da Minerva, reclassificando-a como ativo financeiro disponível para venda.

RESULTADO OPERACIONAL (EBIT)

O EBIT acumulou em 2015 R\$ 4,2 bilhões, alta de 22% em comparação com o ano anterior. Esse desempenho é decorrente, principalmente, do crescimento do lucro bruto – que compensou o aumento nas despesas operacionais e o impacto negativo do resultado de equivalência patrimonial.

FINANCEIRAS LÍQUIDAS

Em 2015, a BRF apresentou um resultado financeiro líquido de R\$ 1,7 bilhão negativo, ante R\$ 991 milhões em 2014, impactado, principalmente, pela variação

cambial sobre empréstimos e financiamentos.

IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Em 2015, a despesa totalizou R\$ 389 milhões positivos, ante um pagamento de imposto de R\$ 353 milhões em 2014.

22%

foi o crescimento do resultado operacional (EBIT) em 2015 sobre o ano anterior, somando R\$ 4,2 bilhões.

EVOLUÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA

R\$ milhões



* Consideram-se no EBITDA do 3T15 R\$ 213 milhões referentes ao ganho operacional na venda da divisão de lácteos.

— DÍVIDA LÍQUIDA
— DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA

LUCRO LÍQUIDO

Em 2015, a BRF registrou lucro líquido de R\$ 2,928 bilhões, representando crescimento de 37% em comparação a 2014. A margem líquida em 2015 foi de 9,1%, 1,7 p.p. acima do ano anterior.

EBITDA

O EBITDA consolidado da Companhia atingiu R\$ 5,525 bilhões em 2015, aumento de 17% em relação a 2014, com margem EBITDA de 17,2%, (+1,0 p.p. na comparação ano a ano), positivamente impactado por uma geração de resultado operacional mais forte, principalmente nos mercados internacionais.

INVESTIMENTOS

Os investimentos realizados pela BRF em 2015 somaram R\$ 2,5 bilhões, representando um aumento de 18% em relação a 2014. Desse total, 1,5 bilhão foram destinados para a eficiência, crescimento e suporte;

R\$ 599 milhões, para ativos biológicos, e R\$ 398 milhões, para outros investimentos e arrendamento mercantil.

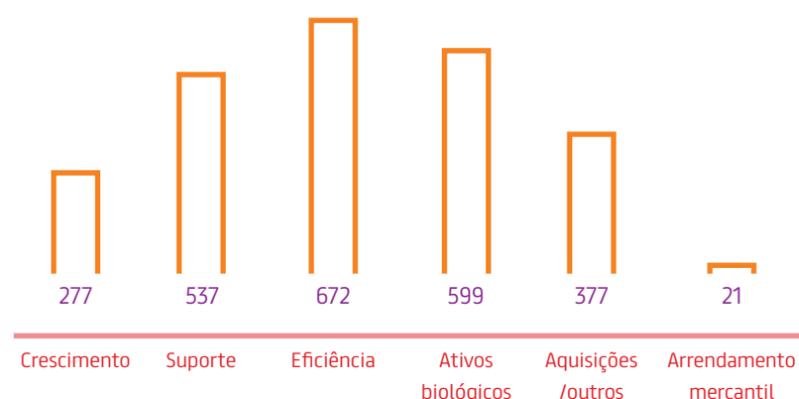
Dentre os principais projetos do ano, destacam-se:

Footprint operacional – otimização de produção entre fábricas, visando minimizar o custo de

INVESTIMENTOS (CAPEX)

R\$ milhões

Capex 2015: R\$ 2,482 bilhões

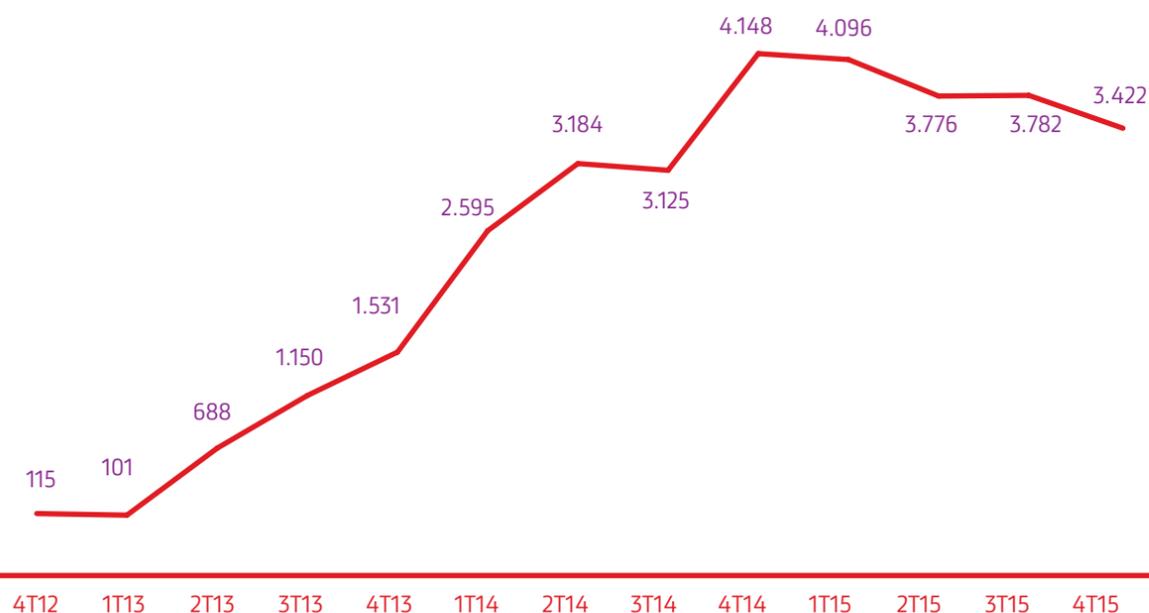


servir de cada produto. A otimização leva em conta aspectos de custo de produção, logístico, tributário e de vocacionamento de produção. Nesse momento, a revisão aproveita também para melhorar o *mix* de produtos da Companhia, maximizando investimentos para produtos de maior valor agregado, em linha com a estratégia da BRF. A reavaliação do *footprint* também

FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO – LTM*

(EBITDA – VARIAÇÃO DO CICLO FINANCEIRO – CAPEX)

R\$ milhões



* Consideram-se no EBITDA do 3T15 R\$ 213 milhões referentes ao ganho operacional na venda da divisão de lácteos.

proporciona maior flexibilidade e agilidade no processo produtivo.

Automação – visa trazer retorno financeiro e contribuir para o aumento do ROIC da Companhia, bem como reduzir o *turnover* das fábricas e possíveis problemas com ergonomia dos funcionários.

Esses dois projetos continuarão sendo foco e destaque no Capex da Companhia pelos próximos dois anos.

FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO

O fluxo de caixa simplificado (FCF = EBITDA – Variação do Ciclo Financeiro – Capex) totalizou R\$ 3,422 bilhões em 2015, ficando 18% abaixo do ano anterior. Os maiores investimentos feitos ao longo de 2015, combinados com um aumento de estoques em trânsito, por causa das aquisições das distribuidoras no Oriente Médio, pressionaram a geração de caixa no período.

ENDIVIDAMENTO

O volume da dívida líquida da Companhia encerrou 2015 em R\$ 7,3 bilhões, *versus* os R\$ 5 bilhões no final de 2014, o que resultou em uma dívida líquida sobre EBITDA de 1,28x, *versus* 1,04x em 2014. No período, a dívida líquida foi negativamente impactada pela variação cambial na dívida bruta e pelo programa de recompra das ações.

SITUAÇÃO PATRIMONIAL

O patrimônio líquido da BRF somou o valor de R\$ 14 bilhões, ante os R\$ 16 bilhões registrados ao final de 2014. Um dos principais fatores para esse resultado foi a maior quantidade de ações em tesouraria, fruto da estratégia da Companhia de aumentar a remuneração para os acionistas via programa de recompra de ações.

JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO E DIVIDENDOS

Em 2015, a BRF distribuiu um total de R\$ 900 milhões referentes a

juros sobre capital próprio e R\$ 91 milhões referentes a dividendos, totalizando R\$ 991 milhões de distribuição.

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO

O valor adicionado, que reflete a riqueza agregada pela atividade empresarial, totalizou R\$ 16,2 bilhões em 2015, 17,87% superior ao registrado em 2014.

Investimos R\$ 2,5 bilhões em 2015, um significativo crescimento de 18%, contemplando vários projetos, com destaque para *footprint* operacional e automação.

R\$14 BI

em patrimônio líquido registrado pela BRF em 2015.

27,6%

foi o aumento do valor adicionado em relação a 2014, somando em 2015 R\$ 16,2 bilhões.

EBITDA (R\$ MILHÕES)

	2015	2014	Var. %
Lucro líquido	2.928	2.135	37,13%
Imposto de renda e contribuição social	390	-353	-210,48%
Financeiras líquidas	-1.670	-991	68,58%
Depreciação e amortização	1.317	1.230	7,01%
EBITDA	5.735	4.897	17,11%
Margem EBITDA (%)	17,20%	15,40%	

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (R\$ MILHÕES) GRI G4-EC1

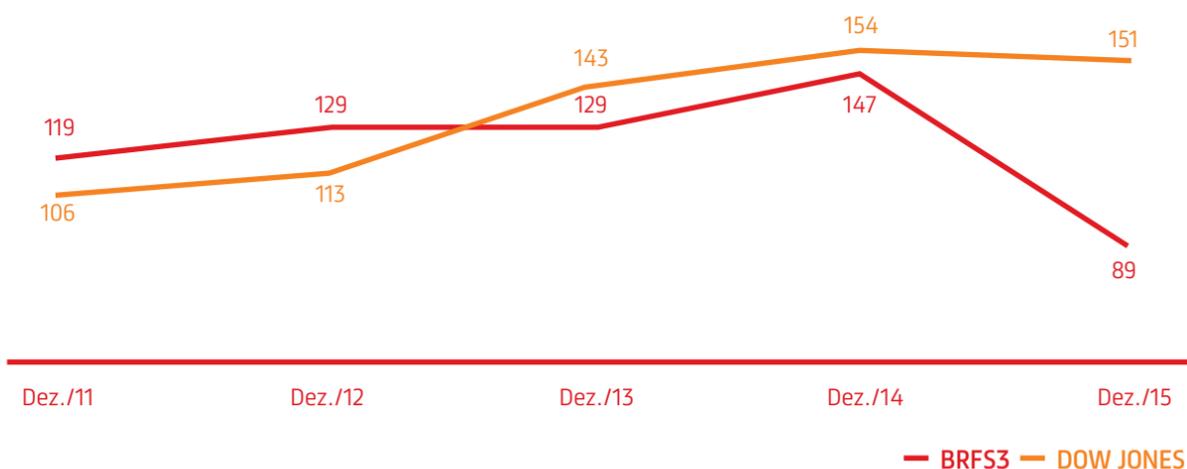
DVA	2015	2014	Var. %
Recursos humanos	4.776	4.607	3,67
Impostos	3.239	4.064	-20,30
Juros/aluguéis	5.346	2.857	87,12
Juros sobre capital próprio	899	738	21,82
Retenção	1.839	1.401	31,26
Participação de acionistas não controladores	20	(0)	-
Dividendos	91	86	5,81
Total	16.210	13.753	17,87

BRF – FLUXO DE CAIXA – CONSOLIDADO (R\$ MILHÕES)

	2015	2014	Var. %
Atividades operacionais			
Lucro líquido do exercício	2.928	2.135	37,13
Ajustes para reconciliar o resultado	3.424	2.314	47,99
Variações nos ativos e passivos			
Contas a receber de clientes	(1.112)	459	-342,26
Estoques	(1.066)	369	-388,80
Ativos biológicos	(199)	75	-364,75
Juros sobre o capital próprio recebido	16	55	-70,94
Fornecedores	882	203	334,70
Pagamento de contingências	(194)	(259)	-25,09
Pagamento de juros	(694)	(619)	12,15
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(7)	(6)	24,75
Outros direitos e obrigações	(563)	115	-589,49
Caixa originado pelas atividades operações continuadas	3.415	4.842	-29,47
Caixa originado pelas atividades operações descontinuadas	2	160	-98,49
Caixa originado pelas atividades operacionais	3.417	5.002	-31,68
Atividades de investimento			
Aplicações financeiras	71	(0)	-
Investimento em caixa restrito	(1.711)	(16)	-
Ágio na aquisição de acionistas não-controladores	-	(1)	-
Aquisição de empresas	(91)	(373)	-75,62
Aquisição de participação em <i>joint venture</i>	(62)	(54)	15,10
Aquisições de imobilizado/investimento	(1.297)	(1.021)	27,01
Aquisições de ativo biológico	(589)	(517)	13,90
Recebimento pela venda de imobilizado	252	171	47,90
Aplicações no intangível	(205)	(50)	307,49
Receb. na alienação da op. descontinuada, líquido do caixa transferido	1.977	-	
Caixa originado (aplicado) nas atividades de invest. Continuadas	(1.654)	(1.862)	-11,19
Caixa originado (aplicado) nas atividades de invest. descontinuadas	(12)	(51)	-75,95
Caixa originado (aplicado) nas atividades de investimento	(1.666)	(1.914)	-12,92
Atividades de financiamentos			
Empréstimos e financiamentos	259	409	-36,79
Fornecedores Risco Sacado	719	-	
Juros sobre o capital próprio pago	(889)	(726)	22,47
Caixa gerado na atividade de financiamento descontinuada	(20)	109	
Aquisições de ações para tesouraria	(3.766)	(351)	973,04
Alienação de ações para tesouraria	82	100	-17,37
Caixa originado (aplicado) nas atividades de financiamento	(3.614)	(459)	687,22
Caixa gerados (aplicado) nos financiamentos Atividades Descontinuadas	20	(109)	
Caixa gerados (aplicado) nos financiamentos	(3.594)	(568)	532,67
Variação cambial sobre caixa e equivalentes	1.199	359	234,03
Aumento (decréscimo) líquido no saldo de caixa	(644)	2.879	-122,37
Caixa e equivalentes a caixa no início do período	6.007	3.128	92,06
Caixa e equivalentes a caixa no final do período	5.363	6.007	-10,72

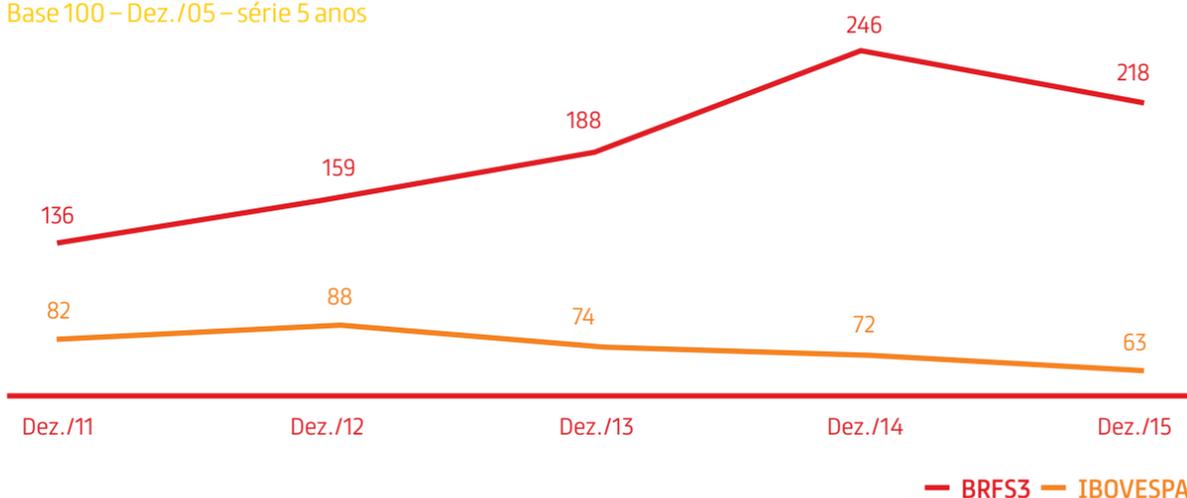
DESEMPENHO DOS ADRS X DOW JONES

Base 100 – Dez./05 – série 5 anos



DESEMPENHO DAS AÇÕES X IBOVESPA

Base 100 – Dez./05 – série 5 anos



648,6^{mi}

foi o volume de ações negociado na BM&FBovespa em 2015.

BRFS – NYSE

	2015	2014
Cotações – US\$*	13,82	22,73
Volume de ADRs negociado (milhões)	398,45	373,7
Performance	(40,6%)	33,1%
Índice Dow Jones	1,5%	13,5%

*Fechamento.

BRFS3 – BM&FBOVESPA

	2015	2014
Cotações – R\$*	54,704	61,641
Volume de ações negociado (milhões)	648,60	569,45
Performance	(13,3%)	47,9%
Índice Bovespa	(7,6%)	5,0%
IGC	(6,0%)	11,1%
ISE	(7,6%)	5,3%

*Fechamento.

Capital Intelectual

Na BRF, o capital intelectual é um pilar que suporta sua ambição de ser uma companhia global admirada por suas marcas e referência em qualidade. O desenvolvimento de novos produtos, a adaptação às necessidades de mais de 120 países e o olhar inovador para os processos produtivos e agropecuários são chaves para garantirmos nossa participação de mercado e, no longo prazo, criarmos uma relação de confiança com nossos consumidores.

Em 2015, colocamos no mercado global um total de 307 inovações e renovações, o que representa um índice de renovação de 9,5%.

Ano a ano, temos ampliado o investimento em inovação. O valor contempla pesquisa e desenvolvimento tanto em produtos como em estudos agropecuários; assim, antecipamos tendências de consumo, melhoramos nosso *market share* em categorias estratégicas e fortalecemos a presença de nossas marcas. Com os estudos agropecuários,

aprimoramos a genética de nossos ativos, além de melhorarmos a conversão alimentar e alinharmos nossas operações a práticas de referência em eixos como bem-estar animal, por exemplo.

A partir do processo de revisão do plano estratégico, optamos pelo modelo de *profitable portfolio* (portfólio rentável) – o que, na prática, se traduz em investimentos no *core business*, com inovações concentradas em produtos de alto valor agregado e que oferecem conveniência, qualidade e confiabilidade.

Em 2015, a BRF reforçou sua estrutura focada em inovação com a criação de uma diretoria global para o tema, apoiada por cinco centros de inovação e equipes de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) espalhadas nos principais mercados.

Esse modelo intensifica nossas ações tanto em inovação quanto

FORAM 307 INOVAÇÕES E RENOVAÇÕES EM 2015, UM ÍNDICE DE RENOVAÇÃO DE 9,5%.

em *marketing*, a fim de concretizar a estratégia *Go to Market* no Brasil e no mundo, com independência nas tomadas de decisão e soluções que atendam ao gosto local de nossos consumidores – em um modelo de negócios “glocal”.

Para o mercado global, em 2015, definimos uma estratégia nutricional e de posicionamento das marcas, elegendo, para cada região e perfil de consumidor, os valores e atributos-chave que queremos enfatizar em nossos produtos.

Apoiados, principalmente, na marca Sadia, investimos em estratégias de aproximação com o consumidor em mercados como Ásia e Oriente Médio – no qual registramos avanços importantes em *market share* (veja gráfico) –, com produtos customizados e adaptados às demandas locais.



DESTAQUES DE INOVAÇÃO EM 2015

BRASIL

OTIMIZAÇÃO DO PORTFÓLIO
Descontinuamos 250 SKUs ao longo de 2015.

EXECUÇÃO DAS INOVAÇÕES DE 2014
(Aéra, linha Soltíssimo, Frango Fácil)

VOLTA DA PERDIGÃO
Retorno da marca Perdigão nas categorias presuntaria e linguiça calabresa e suínos comemorativos

AMPLIAÇÃO DO CORE (SNACKS)
Entrada da marca Sadia no segmento de *snacks* (Salamitos)

ORIENTE MÉDIO E ÁFRICA

RENOVAÇÃO DE PRODUTOS
Mudança de tamanho e embalagens em produtos como hambúrguer e *nuggets*, atendendo a demanda do mercado

LANÇAMENTOS
Lançamentos de produtos como hambúrguer empanado e linguiça, ampliando a presença da BRF nos mercados

ÁSIA

AMPLIAÇÃO DO CORE (SNACKS)
Entrada da marca Sadia no segmento de *snacks* (Pao Jiao)

EUROPA

FOOD SERVICE
Lançamentos com foco em praticidade e fidelização do cliente

SADIA
Fortificação da marca, focando maior valor agregado por meio de novidades em tamanhos e embalagens

RÚSSIA
Prêmio de empresa mais inovadora no país, com atuação, especialmente, em pratos prontos e lasanhas

SAUDABILIDADE
Inovação em produtos sem glúten e categoria *premium*

AMÉRICA LATINA

RENOVAÇÃO DE PRODUTOS PATY
Nova apresentação de embalagem e remodelação visual

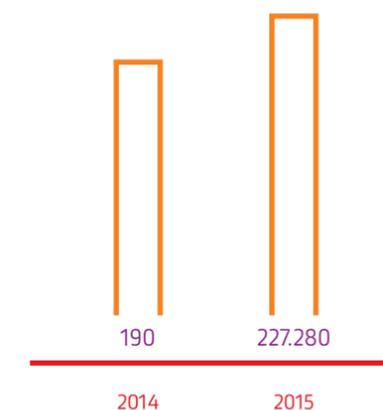
IQF CHICKEN
Lançamento em novo mercado

COLD CUTS
Lançamento de mortadela e renovação em outros produtos, como presunto, a fim de reforçar a categoria

VEGETAIS
Renovação, com novas embalagens e tamanhos

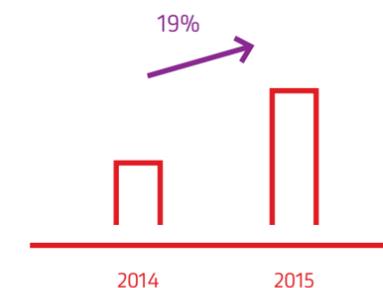
CENTROS DE INOVAÇÃO

ATUALMENTE, A BRF POSSUI CINCO CENTROS DESTINADOS À PESQUISA E AO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO
R\$ milhões"GLOCAL":
CONHECE A EXPRESSÃO?

Termo muito abordado na antropologia moderna, o "glocal" é um neologismo que associa os termos local e global – fazendo referência ao movimento simultâneo de mundialização da cultura e de retomada das tradições locais.

Para a BRF, a combinação de marcas mundialmente conhecidas e uma produção local, que atende às expectativas dos consumidores, traduz o conceito em um novo modelo de negócios, que valoriza a presença nas mais diferentes geografias sem deixar de lado os traços culturais e preferências de quem adquire nossos produtos, além de responder às demandas emocionais e reunir funcionalidades sintonizadas às necessidades de cada mercado.

CRESCIMENTO DE VENDAS DE
PROCESSADOS NO ORIENTE MÉDIO
R\$ milhões



RETORNO DA PERDIGÃO

O grande destaque no mercado brasileiro foi o retorno da Perdigão ao varejo. Atendendo às normas definidas pelo CADE, alguns produtos e categorias da marca foram removidos do mercado, por períodos entre três e cinco anos – incluindo lasanhas, pizzas, quibes, presuntos, linguixas, apresuntados e salames.

Em 2015, a Perdigão voltou às gôndolas com linhas de presuntos, apresuntados, linguixas defumadas e cortes de carnes suínas (tender, pernil temperado, lombo e picanha suína). Com isso, a marca passa a atuar novamente em 83% das categorias do mercado de alimentos processados.

Segunda marca mais valiosa do País no setor de alimentos, a Perdigão atua de forma complementar à Sadia na expansão dos negócios da BRF. Mais do que um relançamento de produtos, Perdigão passou por um reforço substancial de sua presença nos meios de

comunicação. Para potencializar sua atuação de mercado, a marca ganhou um novo *slogan* em 2015: “Evite surpresa, vá na certeza”. A ideia é reforçar os laços de confiança construídos ao longo de mais de 80 anos com os consumidores e consolidar a Perdigão como uma marca para a família brasileira, com preços acessíveis e produtos de qualidade assegurada.

Para divulgar o retorno da marca, foi realizado significativo investimento em *marketing*. As campanhas publicitárias contaram com o casal Luciano Huck e Angélica, que reforçaram o posicionamento de família da Perdigão. Além de comerciais em TV e revistas, a marca também teve ações de *merchandising* no programa de auditório de maior audiência da televisão brasileira, o *Domingão do Faustão* (TV Globo), redesenhou todas as embalagens de produtos, que estão mais modernas, e atendeu ações específicas nos pontos de venda.

NOSSOS LANÇAMENTOS

Entre as mais de 300 inovações e renovações nacionais e internacionais de 2015, inovamos com novas apresentações para cortes de frango e comemorativos, margarinas, frios e itens de *food service*. Do total, quase metade das inovações se destinou ao mercado brasileiro, sob influência do retorno da marca Perdigão durante o ano.

Com base em pesquisas de mercado e consultas diretas a consumidores, investimos em produtos com os atributos de praticidade/conveniência – ou seja, manuseio fácil, sem prejuízo ao sabor – e saudabilidade. Alguns dos destaques recentes:

KIT FESTA SUÍNOS PERDIGÃO

De volta ao mercado para o período de festas de 2015, a nova linha incluiu lombo suíno temperado congelado, paleta suína defumada, pernil com/sem osso temperado, presunto tender e tender suíno.

FRANGO FÁCIL PEITO SADIA

Lançada em 2014 em alguns mercados do Brasil, a fim de simplificar e otimizar o tempo gasto com o preparo de frango, a linha Frango Fácil entrou em 2015 ganhando mais uma opção, com cortes de peito de frango.

No total, são quatro versões, somando a nova linha às de frango inteiro, coxas e sobrecoxas, todas com embalagens entre 800 gramas e 1,5 kg (para frango inteiro). A principal inovação é a

embalagem Assa Fácil, que permite levar o alimento diretamente do freezer ao forno, com tempo de preparo de 1 hora e 15 minutos.

PRESUNTO PERDIGÃO

2015 foi marcado pelo retorno do presunto com mais proteína e menos gordura do mercado, em comparação com as três marcas líderes do País.

FRANGO NA MEDIDA SADIA

Disponível em diversas versões de cortes e opções temperadas, a linha Na Medida é produzida por meio de uma tecnologia de rápido congelamento, que dispensa a adição de conservadores e preserva a qualidade nutricional da carne, especialmente as proteínas de alta qualidade, vitaminas do complexo B e minerais – entre eles fósforo e zinco.

PAO JIAO

Lançada exclusivamente para o mercado chinês, marcando o reforço da presença da BRF no país com maior população do planeta, a linha de *snacks* Sadia oferece aos consumidores produtos de frango em diversas versões.

SALAMITOS POCKET

Snack de proteína da marca Sadia, produzido com 100% de salame, o novo produto foi lançado em dezembro de 2015 no mercado brasileiro, em uma aposta da Companhia no segmento de *snacks* e salgadinhos.

+ de
300

inovações e renovações foram colocadas nos mercados nacional e internacional em 2015.

Buscamos inovar em nossos produtos, agregando atributos como manuseio fácil, sabor e saudabilidade.



De volta ao mercado

Próximas categorias da Perdigão a retornar ao varejo

2016

Salame

2017

Lasanha, peito de peru, pizza congelada, quibe e almôndega

INOVAÇÃO EM PROCESSOS

Outra importante frente que fortalece nossa estratégia de negócio é a de inovações em processos e relacionamentos, contemplando a eficiência de nossas fábricas e rotinas e as atividades de distribuição e vendas.

Nos últimos dois anos, uma tarefa envolveu diversas áreas para buscar oportunidades de aumento de produtividade e velocidade de execução na Companhia. Essa revisão, intitulada *footprint* fabril, passou a ser implantada no começo de 2015 e, durante o ano, já trouxe impactos positivos para a BRF, com redução de custos e maior rentabilidade e flexibilidade nos negócios.

As prioridades foram alocar recursos conforme as demandas e as expectativas de mercado e selecionar plantas mais competitivas e com acesso a mercados atraentes, para ter sua produção elevada. Para isso, foram executadas medidas de modernização tecnológica, com foco na automação industrial. No total, foram mais de R\$ 40 milhões investidos no projeto, contemplando unidades no Brasil e na Argentina (*confira alguns destaques dessa iniciativa, na p. 85*).

RECONHECIMENTOS

Em 2015, as boas práticas implementadas em seus processos, bem como a transparência em divulgar suas informações, foram reconhecidas e renderam à BRF uma série de premiações. As principais são:

Época Negócios 360° – 250 Melhores Empresas do País, da Editora Globo

As Melhores Companhias para os Acionistas, da revista *Capital Aberto*

Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas, da revista *Negócios da Comunicação*

As 100 Melhores Empresas do Brasil, da revista *América Economia*

As Melhores da Dinheiro Rural, da revista *Dinheiro Rural*

500 Melhores do Sul, da revista *Amanhã*

Sul Fort Export – 90 Maiores Exportadores do Sul, do Grupo Amanhã

Prêmio Broadcast Empresas, da *Broadcast*

Troféu Ponto Extra, da Associação Paulista de Supermercados (APAS)

Prêmio Top of Mind 2015, do jornal *Folha de S.Paulo*, para a Sadia, nas categorias *Top Alimentação e Pratos Congelados*

Marcas Cariocas, do jornal *O Globo*, para Sadia, na categoria *Alimentos Congelados*; e para Perdigão, segundo lugar, na mesma categoria

Reconhecimentos relacionados à popularidade de nossos produtos e às práticas corporativas refletem o compromisso da BRF em manter uma reputação sólida.

Mais investimentos

em automação industrial, contemplando unidades no Brasil e na Argentina.

Footprint fabril

trouxe impactos positivos para a BRF, com redução de custos e maior rentabilidade e flexibilidade nos negócios.

FOOTPRINT FABRIL
INVESTIMENTOS & RESULTADOS



O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO VIVA BRF ACONTECE DE BAIXO PARA CIMA E É TRANSVERSAL.

Capital Humano

A valorização dos colaboradores é o alicerce fundamental da estratégia da BRF, contribuindo para integrar as pessoas à sua cultura com sucesso e aderência. Implementado em 2014, o VIVA BRF é o movimento cultural da organização, que reúne ações, valores e atributos elaborados pelo núcleo de cultura da Companhia e construídos, colaborativamente, com todos os colaboradores.

O processo de evolução da cultura acontece transversalmente à estrutura hierárquica e está presente em todos os níveis da Companhia, desde as fábricas até os escritórios; dessa forma, permitimos a coexistência da diversidade

cultural, regional e individual, ampliando o potencial de aderência à cultura e potencializando sua expansão.

Em 2015, a cultura deu um passo significativo dentro da organização, com a realização do VIVA BRF Week, uma semana dedicada a promover e fortalecer a cultura da Companhia, incluindo colaboradores, integrados e *stakeholders* das transformações que já ocorreram internamente e quais as projeções de futuro que a BRF tem para os próximos anos.

Nossos recursos estão mobilizados para os seis elementos do nosso Arco de Prioridades: Cadeia

Sustentável, Inovação, Pessoas, Qualidade, Marca e Vendas & Logística. O objetivo é produzir resultados em cada um desses eixos de interesse.

CULTURA E COMUNICAÇÃO

Os canais de comunicação da BRF também são utilizados para disseminar a cultura. Por meio de campanhas, de murais e da TV BRF, batizada de Conexão BRF, por exemplo, é possível abordar grandes temas ligados a cultura para todos os colaboradores

Para abrir novas formas de diálogo dentro da Companhia, em 2016, iniciaremos uma nova forma de disseminar os valores e a identidade

da BRF: a construção de laboratórios de cultura em todas as regiões do mundo, chamados de VIVA Labs, um grupo de funcionários que se candidataram, a partir de um projeto democrático de votação realizado em todas as unidades, para serem agentes de transformação em suas localidades. Produzirão, dessa forma, uma nova arquitetura para trabalhar a comunicação e a cultura, se valendo dessas redes informais e independentes de colaboradores para produzir conteúdo como vídeos, peças gráficas e até mesmo campanhas culturais.

Para apoiá-los nessa nova forma de trabalho criou-se o VIVA HUB,

grupo de pessoas que mobilizam os VIVA Labs e auxiliam as outras áreas da Companhia no processo de disseminação e amadurecimento cultural, evoluindo assim o VIVA BRF em todas as partes do mundo nas quais houver sede da Companhia. Com isso, reforçamos a riqueza de participar de uma companhia com mais de 29 diferentes idiomas.

Além disso, para medir o engajamento e a adesão dos atributos e da cultura, realizamos pesquisas de engajamento. Em 2015, foram 77.260 participantes na pesquisa, adesão de 85%, com aplicação *online* de um questionário com 44 itens.

Destacou-se a evolução da identificação com a empresa e os atributos do VIVA BRF: entre agosto e o fim de 2015, por exemplo, todos os aspectos tiveram evolução. Além disso, 87% das pessoas declararam ter orgulho de trabalhar na Companhia e 88% afirmaram que recomendariam a empresa para um amigo trabalhar.

GESTÃO DE PESSOAS

A BRF tem o compromisso de gerar oportunidades a seus colaboradores. Entre nossas ações, mantemos uma política para atração e seleção de pessoas focada em valorizar as competências e a diversidade. Através disso, o Programa Eu Recomendo, que visa à indicação

Multicultural nossos colaboradores têm aproximadamente 90 nacionalidades e falam + de

20 idiomas

de novos funcionários por colaboradores já ativos na empresa, demonstra uma relação de confiança e satisfação em trabalhar na BRF, atuando como uma ferramenta de atração e seleção de pessoas.

Em 2015, adotamos como estratégia a descentralização de gestão de pessoas, compartilhando com as lideranças o gerenciamento de suas equipes.

Encerramos 2015 com quase 106 mil colaboradores, entre empregados diretos, terceirizados, estagiários e aprendizes. Somos um dos maiores empregadores da indústria de alimentos do País, com presença nacional e no exterior, e, temos como diretriz dar

prioridade à contratação de profissionais locais. [GRIG4-10](#)

Desde 2013 mantemos o Programa de Recrutamento Interno, cujo objetivo é fortalecer o reconhecimento profissional e contribuir para promover colaboradores aos cargos de liderança. Em 2015, intensificamos a formação de líderes, sendo 52,20% das vagas preenchidas por nossos colaboradores.

Um dos pontos sensíveis na BRF está relacionado ao *turnover*. Em 2015, graças ao engajamento das equipes no VIVA BRF, conseguimos reduzir a taxa de rotatividade, que ficou em 16,18% para os homens e em 11,59% para as

mulheres, abaixo dos 20,70% e dos 14,10%, respectivamente, registrados em 2014 (*ver tabelas de contratação, desligamento e rotatividade na seção Anexo, p. 143*). Para monitorar aspectos relacionados à retenção e rotatividade de colaboradores, existe um comitê específico que analisa os indicadores da Companhia, avaliando índices e propondo melhorias. [GRIG4-LA1](#)

Mantemos benefícios e programas de valorização e reconhecimento dos profissionais, estendidos a todos os colaboradores, que estão garantidos e previstos em nossas normas internas. São eles: vale-transporte, cartão-alimentação ou cesta básica,

cartão-refeição ou restaurante interno, plano de saúde, plano odontológico, assistência ambulatorial, previdência privada complementar, auxílio escolar, seguro de vida, auxílio-creche, Mercado BRF (loja de produtos da empresa), associação de colaboradores, licença-maternidade/paternidade, brindes em datas comemorativas e entrega de presentes para filhos com até 10 anos de idade. A BRF ainda oferece a todos os colaboradores um programa de valorização por tempo de empresa. Apenas o plano de aquisição de ações é restrito e facultativo ao nível executivo. Alguns benefícios, como refeição diária, não se aplicam a todos os trabalhadores de meio período. [GRIG4-LA2](#)

As negociações salariais e sociais ocorrem a cada 12 meses (conforme data-base), com encontros periódicos durante a vigência do acordo ou convenção coletiva. Para isso, a BRF mantém relacionamento com mais de 80 sindicatos, com 66 acordos e 22 convenções coletivas. Em 2015, o menor salário praticado foi 6,60% acima do salário mínimo nacional.

No Brasil, 100% dos colaboradores são abrangidos por acordos e representados pelo sindicato dos trabalhadores. A BRF intermediou todo o processo de transição, sendo que não houve nenhum evento que pudesse criar um ambiente de desconfiança ou descredibilidade entre as instituições. No

Os canais de comunicação da BRF também são utilizados para disseminar a cultura.



EVOLUÇÃO DO VIVA BRF

exterior, são seguidas as leis do trabalho de cada um dos países, e, quando há uma entidade representante dos trabalhadores, a cobertura de acordos coletivos é de 100%. **GRI G4-11**

Em relação às avaliações de desempenho, em 2015 reestruturamos os programas e métricas de avaliação, com *feedbacks* constantes dos gestores e outras ações, que promoveram um diálogo mais aberto e transparente, tornando possível construir um plano de desenvolvimento pessoal elencado aos valores e anseios da Companhia.

Diversidade

Nosso modelo e nossa cultura estimulam a valorização da pluralidade de ideias e da convivência positiva entre pessoas com diferentes trajetórias. A BRF não faz distinção de gênero, raça ou religião na contratação, no relacionamento diário e na remuneração de seus colaboradores, e os salários se baseiam nos padrões de mercado, no desempenho e no tempo de empresa.

Em inclusão de PcD, a BRF firmou um acordo judicial com o Ministério Público do Trabalho que estabeleceu várias ações para abordar o tema, como *conference call* com as unidades, materiais de comunicação, termos de cooperação técnica para reabilitação profissional, contratação de consultoria especializada, *benchmarking* e treinamentos. O resultado pode ser constatado pelo aumento no percentual de PcD, que subiu para 2,48%, próximo aos 2,5% determinados para julho de 2016. Em 2015, um total de 2.289 pessoas com distintas deficiências faziam parte dos quadros da Companhia, alta superior a 23% em relação a 2014. Atrelado às ações internas de inclusão, a BRF oficializou o patrocínio às Paralimpíadas/Olimpíadas Rio 2016, demonstrando o seu incentivo e valorização ao tema.

Licenças em 2015

Em 2015, 100% dos colaboradores tinham direito a licença-maternidade e paternidade, havendo 2.262 mulheres que saíram de licença-maternidade. Desse total, 1.811 retornaram ao trabalho e continuaram empregadas 12 meses após seu retorno, ou seja, 80% do total. **GRI G4-LA3**



23%

foi o aumento da presença de pessoas com deficiência no quadro funcional da Companhia em relação a 2014.

CICLO DE ALTA PERFORMANCE

O crescimento da BRF está intrinsecamente conectado ao desempenho e desenvolvimento dos colaboradores. Para mobilizar nossa gente em torno do crescimento pessoal e profissional, possuímos o Ciclo de Alta Performance, processo de avaliação 360° baseado na aderência à cultura VIVA BRF e aos resultados e entregas individuais de cada colaborador.

Mais de 20 mil pessoas participam desse movimento, que alcança a força de trabalho de todas as unidades BRF. Aplicando a metodologia 9box, mapeamos e reconhecemos colaboradores com *performance* diferenciada, reforçando a cultura de meritocracia.

Para mensurar as melhorias do processo, em 2015 realizamos uma pesquisa entre as pessoas que participaram do Ciclo de Alta Performance.

Do total de 2.023 respostas, 82% acreditam que o Ciclo evoluiu significativamente desde a última vez em que foi aplicado; além disso, 89% avaliam positivamente a experiência de avaliação e 75% se sentem estimulados a alcançar desenvolvimento a partir do ciclo.

3.937

pessoas avaliadas

7.271

avaliadores

82%

dos participantes acreditam que o processo evoluiu significativamente

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO **GRI G4-10**

	2014		2015	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo indeterminado	59.623	40.718	53.630	36.904
Tempo determinado	218	159	346	154
Estagiários e aprendizes	813	863	791	725
Funcionários fora do Brasil	3.310	749	4.458	787
Total	63.964	42.489	59.225	38.570
Terceirizados ¹		8.502		7.938
Total de empregados (próprios e terceiros)		114.955		105.733

1. Para terceirizados, não há controle segregado por gênero.



APRENDIZAGEM GRIG4-LA10

Na BRF, acreditamos na formação e no desenvolvimento de nossa gente como um dos principais pilares que farão nossa empresa conquistar outros patamares. Em 2015, um dos projetos prioritários da BRF foi a criação do VIVA Learning, uma iniciativa para potencializar a aprendizagem da Companhia com um foco inicial no desenvolvimento de liderança.

Mantemos programas de aprendizagem focados em ações de capacitação e treinamento de colaboradores, alcançando todos os níveis hierárquicos e áreas da BRF. Há ações coletivas e programas específicos, como cursos, congressos e outras atividades que atendem a necessidades individuais. No total, investimos R\$ 16,5 milhões em 2015, com destaque para as seguintes ações:

Programa Eu Sou Líder BRF: é um programa global de desenvolvimento da nossa liderança, gerando sentimento de pertencimento e capacitando o líder BRF em nosso jeito de liderar. Adotamos a metodologia de desenvolver o conteúdo dos programas internamente, bem como formamos multiplicadores internos com os próprios líderes, para conduzir estes *workshops*. No último semestre de 2015, treinamos 58 turmas, tendo mais de 1.000 líderes treinados com o apoio de 23 facilitadores. O investimento financeiro nesse formato foi apenas com as despesas de materiais e de deslocamento dos facilitadores, gerando uma significativa economia para a BRF.

Viva o Tempero BRF: o novo programa de integração global foi criado por meio da identificação da necessidade de cada região. Alteramos o modelo de boas-vindas a fim de adaptá-lo à nova cultura da empresa, pois entendemos que o primeiro dia de trabalho do colaborador deve gerar encantamento e identificação com a Companhia. Esses sentimentos são gerados desde o início do dia, o que traz o colaborador como protagonista da sua carreira e dos resultados da BRF. Nesse novo formato, nossa gente, nossa cultura, nossos produtos têm papel fundamental, além de uma plataforma digital que possibilita ao colaborador aprofundar-se no nosso mundo.

Integração de líderes: estruturamos um modelo de integração para os novos líderes promovidos ou contratados, com uma profunda imersão na "Rede" BRF, bem como visão estratégica dos principais projetos/metapas das empresas, acelerando as conexões com pessoas e processos para que possam se integrar à Companhia e entregar resultados mais rapidamente.

Programa Facilitadores: um programa que visa à formação dos nossos líderes como facilitadores, valorizando e reconhecendo o papel do líder como grande incentivador da aprendizagem na Companhia.

Programas de Qualificação e Desenvolvimento (externos): atingiram 11 mil colaboradores, com o objetivo de desenvolver, qualificar e ampliar as competências técnicas e comportamentais.

Programas de Capacitação (internos): 472 mil participações, sendo 238 mil em treinamentos internos e 234 mil em treinamentos em local de trabalho (TLT).

Incentivo Educacional: foram contemplados 268 colaboradores, sendo 75 com especialização, 79 com idiomas e 114 com curso técnico.

Educação a Distância (EAD): 11 mil participantes desenvolveram competências funcionais por meio de acesso a ferramentas, técnicas e conhecimentos em programas EAD, comunidades e biblioteca virtual.

TV de Vendas: alcança 12 mil colaboradores. Com divulgação padronizada, repassa de maneira rápida as informações mensais de cada canal de vendas, com o objetivo de contribuir para o processo de capacitar e ampliar resultados.

TV Logística: comunica projetos e outras notícias relacionadas às operações dos centros de distribuição da BRF e oferece treinamento para mais de 3 mil colaboradores diretos de todo o Brasil.

Treinamento de Vendas (presencial): 490 líderes passaram pela "Jornada da Transformação", uma iniciativa que visou discutir o papel da liderança de vendas. Tivemos, também, 6.900 pessoas treinadas, entre promotores e vendedores, em rotinas de vendas, visando aprimorar cuidados e técnicas necessários ao manuseio de produtos no ponto de venda.

**+ de
1.000**

líderes treinados no Programa Eu Sou Líder BRF.

**R\$
16,5^{mi}**

foi o investimento total em treinamento e aprendizagem durante 2015.



90 ferramentas

compõem nosso Sistema de Gestão de SSMA, que abrange todos os níveis organizacionais.

SAÚDE E SEGURANÇA

O Programa de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) existe desde 2006, com ações que viabilizam o comportamento seguro e a valorização da vida nas operações, garantindo a integridade e o bem-estar de colaboradores e comunidades. Esse processo vem sendo consolidado no Brasil e está em implantação na Argentina até 2016. Na nova fábrica de Abu Dhabi, também em implementação até 2016, registramos resultado positivo: não houve acidentes com afastamento no primeiro ano da operação.

Estamos cientes da exposição de alguns colaboradores aos riscos inerentes à operação fabril e agropecuária, que representam o maior risco ocupacional na BRF. Por isso, mantemos um trabalho contínuo de mapeamento, análise e monitoramento, além de

controles operacionais e administrativos implantados para eliminar ou minimizar riscos. GRIG4-LA7

A busca por eliminar acidentes, doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e óbitos está entre as prioridades de gestão, cujo principal impacto está relacionado às fatalidades. Em 2015, a taxa de frequência para acidentes com afastamento foi de 1,54, abaixo da taxa de 1,69 do ano anterior. Para acidentes sem afastamento, a taxa foi de 8,3, abaixo da taxa de 9,57 em 2014 (veja tabela na p.95). Outros impactos relacionados às questões de saúde e segurança são gastos médicos, indenizações e taxas de administração de reclamações, além de custos indiretos provenientes de equipamentos e bens danificados, perda de produção e de qualidade, interrupção de processos, perdas de receita, substituição de mão de obra, horas extras, litígios e danos ao relacionamento com o cliente e à imagem pública. GRIG4-LA6

Nosso Sistema de Gestão de SSMA contempla todos os níveis organizacionais. São realizadas reuniões mensais, com a participação de mais de 8 mil pessoas – 10% dos colaboradores, que representam 100% do público interno. O sistema de gestão é composto de 16 alavancas (veja na seção Anexo, p. 145) e 90 ferramentas que são aplicadas continuamente para identificar, avaliar e gerenciar os riscos com potencial para acidentes de trabalho. Diversos líderes, entre eles o Vice-Presidente de Supply, Diretores de Manufatura, Gerentes industriais, Gerentes de Processo e Diretor/Gerente/Coordenadores de SSMA, possuem metas atreladas ao desempenho em saúde e segurança. GRIG4-35

Paralelamente, 1.553 membros de 85 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipas) estão presentes em todas as nossas unidades, nas quais a norma regulamentadora é mandatória. Em casos de não obrigatoriedade, há no mínimo um colaborador que atua ativamente na prevenção de acidentes.

Mantemos, ainda, mais dois mecanismos importantes:

Serviços especializados em segurança e medicina do trabalho: a governança SSMA, composta por Comitês e Grupos de Trabalho e com a participação de 10% da força de trabalho, representando todos os níveis da organização, promove uma gestão sistêmica e participativa. O objetivo é monitorar os programas SSMA, disseminar informações e atender a política, os princípios e os requisitos legais. Hoje, aproximadamente 4% da força de trabalho é treinada para atuar nas ocorrências e emergências. **GRI G4-LA5**

Diálogos de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (DSSMA): programa dissemina informações para engajar os colaboradores no tema. Semanalmente, dicas e orientações repassadas presencialmente aos funcionários e terceiros fomentam o comportamento seguro, a manutenção da saúde e a preservação do meio ambiente. O DSSMA também

tem mural nas fábricas e momento de conhecimento na abertura de reuniões, além de estar na TV Corporativa.

Acompanhamos, desde 2013, o processo de implantação da Norma Regulamentadora nº 36 para Segurança e Saúde no Trabalho em empresas de abate e processamento de carnes e derivados. Como iniciativa para aprimorar as condições de saúde e segurança no setor frigorífico, em sintonia com a legislação aplicável – em especial as normas NR 10, NR 12, NR 13, NR 17, NR 36 e outras –, foi implementado o Projeto Fábrica Legal a fim de eliminar ou minimizar ao máximo a exposição dos colaboradores (veja box).

Atualmente, temos 66 acordos e 22 convenções, dos quais cerca de 95% contemplam tópicos de saúde e segurança, como fornecimento de uniformes e equipamentos de proteção individual (EPIs), comitês de SST (Cipa) e treinamentos em normas de saúde em geral. **GRI G4-LA8**

Somos signatários do protocolo de intenções celebrado com o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região desde 2014. A partir do termo de adesão assinado, criamos um comitê interinstitucional, visando à implantação de programas e ações regionais de prevenção de acidentes de trabalho (leia mais na p. 47).

PROJETO FÁBRICA LEGAL

Conduzido há mais de um ano por um grupo multidisciplinar da BRF, o projeto Fábrica Legal é pioneiro no setor em que atuamos. Em agosto de 2015, assinamos com o Ministério Público do Trabalho (MPT) um acordo que reforça a gestão da saúde ocupacional em nossas unidades produtivas.

Foram mapeadas melhorias em diferentes frentes de trabalho e unidades produtivas. O primeiro acordo contempla ações na unidade de Capinzal (SC), que emprega atualmente cerca de 5 mil funcionários. Outros acordos estão em processo de negociação. A expectativa é abranger cerca de 30 mil funcionários nessa primeira etapa do projeto, o que representa aproximadamente um terço do quadro da BRF.

FOCO EM SAÚDE ALGUNS PROGRAMAS QUE A BRF DESENVOLVE PARA APRIMORAR AS CONDIÇÕES DE TRABALHO:

- Gestão de Saúde Ocupacional
- Programa de Ergonomia e Comitês de Ergonomia
- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
- Programa de Conservação Auditiva
- Programa de Proteção Respiratória

TIPOS E TAXAS DE LESÕES GRI G4-LA6

Taxas de saúde e segurança de trabalhadores, por gênero	2013			2014			2015		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Lesões com afastamento	245	117	362	223	112	335	165	124	289
Taxa	1,35	0,65	2	1,8	1,48	1,69	1,43	1,72	1,54
Lesões sem afastamento	1.387	476	1.863	1.369	545	1.914	1.108	453	1.561
Taxa	7,66	2,63	10,29	11,02	7,2	9,57	9,57	6,27	8,3
Taxa de doenças ocupacionais	0,05	0,09	0,14	0,04	0,16	0,09	0	0,06	0,02
Total de dias perdidos	10.846	9.278	20.124	20.388	7.182	27.570	10.585	8.029	18.614
Taxa de absenteísmo	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Total de óbitos	5	0	5	2	1	3	1	0	1

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE TRABALHADORES, POR REGIÃO

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
2013					
Lesões com afastamento	–	22	98	112	130
Taxa	–	13	1,63	3,32	1,52
Lesões sem afastamento	–	20	1.089	107	647
Taxa	–	11,82	18,11	3,17	7,56
Taxa de doenças ocupacionais	–	0	0,13	0	0,2
Total de dias perdidos	–	1.637	4.834	4.403	9.250
Taxa de absenteísmo	–	1,14	4,4	3,25	2,89
Total de óbitos	–	1	–	1	3

2014

Lesões com afastamento	4	30	57	66	178
Taxa	6,23	3,57	1,15	1,88	1,68
Lesões sem afastamento	5	32	654	436	787
Taxa	7,78	3,81	13,25	12,84	7,43
Taxa de doenças ocupacionais	0	0	0	0,09	0,12
Total de dias perdidos	19	1066	3.709	5142	17.634
Taxa de absenteísmo	–	0,94	4,37	4,11	3,26
Total de óbitos	1	0	0	0	2

2015

Lesões com afastamento	1	17	72	64	123
Taxa	1,56	2,25	1,48	2,2	1,26
Lesões sem afastamento	1	24	456	435	616
Taxa	1,56	3,18	9,39	14,97	6,29
Taxa de doenças ocupacionais	0	0	0	0	0,04
Total de dias perdidos	5	482	3383	3633	9493
Taxa de absenteísmo					
Total de óbitos	0	0	1	0	0

1. Os dados acima se referem a ocorrências com empregados diretos em todas as Unidades e negócios da BRF no Brasil. Não incluem informações de empregados contratados que ainda são registrados e monitorados em separado.

2. As lesões acima reportadas inclui acidente de trabalho, doença ocupacional e acidente de trajeto.

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

4. As taxas são calculadas pelo número de acidentes x 1.000.000 dividido pelo homem horas trabalhadas. Portanto, a consolidação das taxas entre os gêneros não basta ser somado, uma vez que o homem hora é variado.

100%

dos transportadores que prestam serviços para a BRF participaram de ações que promovem o comportamento seguro.

TRANSPORTE SEGURO

Em 2015, demos continuidade à última etapa de implantação do Programa de SSMA em Transportes e Distribuição, abrangendo todas as unidades e centros de distribuição da BRF. No total, 100% (50% envolvidos nas etapas 1 e 2 e 50% na etapa 3, em implementação) dos transportadores que prestam serviços para a BRF foram envolvidos em ações que promovem o comportamento seguro, abordando temas como segurança, saúde, proteção ambiental e combate à exploração sexual nas estradas. Essas ações desenvolvidas dentro do programa permitiram reduzir em 25% a taxa de frequência de acidentes (acidentes por milhão de km) em 2015; conseqüentemente, houve redução de custos com franquia de seguro e outros custos indiretos.

O programa tem como metodologia os 10 Elementos de Gestão, que buscam eliminar os acidentes e incidentes de transportes por meio do comportamento seguro. Os motoristas das transportadoras parceiras são envolvidos diariamente com a aplicação de *check list* nos veículos, diálogos de segurança e o Programa de Observação e Prevenção (POP) Rodoviário, que observa o comportamento do motorista, entre outras ações.

Como parte da nossa gestão, mantemos postos avançados de gerenciamento de risco localizados nas principais unidades, realizando a leitura dos tacógrafos, verificando o excesso de velocidade e a jornada dos motoristas. Além disso, realizamos: reuniões de DSSMA com as equipes; palestras de orientação quanto à velocidade nas estradas; sinalizações; e *check list* de SSMA da frota.

Também trabalhamos com Programa Círculo da Qualidade (CIQ), que busca constantemente melhorias em todos os processos do transporte, bem como projetos que visam otimizar toda a operação com redução de custo, tempo e melhoria contínua na segurança dos colaboradores.

Os transportadores também são auditados periodicamente por meio da ferramenta Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), em que um dos pilares observados é a gestão de SSMA do prestador de serviço.

25%

foi a queda da taxa de frequência de acidentes no transporte, resultado das ações do Programa SSMA.

Capital Social

A BRF está comprometida com seus públicos, construindo relacionamentos perenes, baseados em confiança, agregando suas demandas, necessidades e expectativas ao negócio, bem como criando soluções que melhoram a qualidade de vida de nossos colaboradores e sociedade. Somos uma empresa global, com presença e produção local, orientada para consumidor. Portanto, onde estamos presentes, as relações com governos, entidades, clientes, fornecedores globais e comunidades são relevantes.

Um exemplo da nossa busca por melhorar relacionamentos é a mudança nas relações com nossos fornecedores, promovida desde 2014, estamos promovendo, cujo objetivo é buscar o equilíbrio de resultados e a sustentabilidade das parcerias comerciais. Hoje, nosso desafio é manter o produtor integrado rentável, estimulado e próximo da BRF.

Também buscamos uma atuação sustentável, considerando a utilização de recursos naturais e o relacionamento com funcionários e comunidade. Para isso, construímos relações que compartilham valores com nossos *stakeholders*, gerando a percepção do impacto positivo que nossas atividades causam em suas vidas.

COMUNIDADES LOCAIS

Com a expansão global da BRF, as comunidades locais ganham cada vez mais complexidade e relevância. Além de oferecermos estrutura de apoio, investimos e damos suporte para viabilizar projetos que promovam o desenvolvimento e o engajamento das pessoas nas comunidades em que atuamos para a transformação positiva de seu ambiente.

Mais que mitigar potenciais impactos negativos da operação, buscamos gerar uma agenda positiva e participativa, voltada à

construção, com a comunidade, de soluções customizadas para seu desenvolvimento.

A viabilização das ações voltadas às comunidades é realizada por meio do Instituto BRF, criado em 2012, cujo compromisso é fazer a coordenação corporativa das atividades de promoção do desenvolvimento local, garantindo a gestão compartilhada do investimento social da Companhia e do relacionamento com as comunidades. Também tem a função de incubar ações que contribuam para avançar sistematicamente em questões regionais de responsabilidade social empresarial.

O modelo de atuação do Instituto tem como premissas a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento do protagonismo comunitário. Com isso, as ações realizadas contribuem para oferecer oportunidades, promovendo transformação e pertencimento de espaços

públicos coletivos e a geração de conhecimento (inclusive técnico/especializado), buscando mudanças positivas de hábitos e tendo foco na melhoria dos serviços prestados. **GRI G4-S02**

O relacionamento com *stakeholders* é o centro da estratégia de relacionamento com as comunidades e o investimento social privado da BRF, que estabelece e fomenta uma atuação intersetorial nas comunidades onde a Companhia está presente. Por isso, o respeito, a transparência e a corresponsabilidade permeiam todas as relações que o Instituto BRF estabelece com seus parceiros.

O Instituto manteve seu foco na melhoria da qualidade de vida nos municípios onde a Companhia está presente. Em 2015, essa busca foi intensificada através do que a BRF faz bem: alimento. Neste sentido, o alimento em suas diferentes abordagens foi uma das alavancas fundamentais para impulsionar o movimento da transformação nas comunidades.

Assim, o IBRF gera valor para e pela Companhia, à medida que estabelece relações transparentes, respeitadas, de aprendizado e corresponsabilidade entre empresas, sociedade civil e poder público. Essa relação permite que diferentes influências e interesses das partes interessadas possam ser canalizados, construindo e unindo esforços em prol da busca do objetivo comum: desenvolvimento dos territórios. O Instituto mantém uma relação de ganha-ganha, que fortalece o protagonismo, respeita valores e gera outros novos, reforça vínculos e ativa o papel cidadão de cada ator envolvido, criando consciência e colocando a sociedade em movimento.

Em 2015, as lideranças da BRF estiveram presentes e ativas no engajamento e na mobilização tanto de colaboradores quanto de novos parceiros e membros da comunidade local. Também foi

crucial que o grupo de cerca de 320 colaboradores dos Comitês de Desenvolvimento Local estivesse sensível e empático às questões e oportunidades sociais que surgiram nos municípios nas 32 unidades produtoras, sedes administrativas e centros de distribuição onde o Instituto atuou em 2015 no Brasil. Esse trabalho é parte da estratégia de investimento social da empresa e se reflete diretamente nos relacionamentos com o público externo e na reputação do negócio. **GRI G4-26, G4-S01**

Os gestores dos projetos sociais desenvolvidos se reúnem mensalmente com o IBRF, por conferência, a fim de acompanhar indicadores do trabalho e tomar decisões de forma participativa.

Para 2016, o IBRF tem como principal oportunidade a expansão da estratégia social em âmbito global. Também assumirá o compromisso de buscar ser referência mundial em investimento social, promovendo inovação social para que as comunidades sejam lugares sustentáveis, sendo, assim, mais saudáveis, mais justas e mais integradas; e direcionando e qualificando a atuação social da BRF.

GESTÃO DOS IMPACTOS **GRI G4-EC8, G4-S01, G4-S02**

Para potencializar seus impactos sociais, econômicos e ambientais, e as ações desenvolvidas para tratá-los, o Instituto BRF realiza, junto com os Comitês de Desenvolvimento Local, monitoramento mensal e avaliações anuais dos projetos implementados nos municípios. O Instituto também está engajado em diversos grupos de trabalho multidisciplinares, com áreas corporativas e das unidades de negócio para garantir o engajamento social da Companhia nos seus mais diferentes processos.

Por exemplo, faz parte do grupo de trabalho corporativo que orienta o avanço da estratégia operacional da Companhia, assegurando aprofundamento no

relacionamento com comunidades e seus canais de comunicação e mitigação de impactos negativos no presente e no futuro da corporação. Também participa do grupo de trabalho que define estratégias de patrocínios vinculadas a incentivos fiscais, conectando o engajamento da BRF em transformações sociais positivas para a sociedade e para o próprio negócio.

O Conselho do Instituto é composto de lideranças da Companhia, e as gerências locais são envolvidas nos processos e nas estruturas de governança. As decisões estratégicas sobre investimentos e projetos são influenciadas por essas discussões e contam com a análise de dados de plataformas e índices como ISE (BM&FBovespa), Dow Jones Sustainability Index e Censo GIFE. Outra importante ferramenta é o Benchmarking de Investimento Social Corporativo (BISC), realizado pelo Comunitas, que direciona as práticas segundo tendências e experiências positivas do mercado. **GRI G4-S01**

Em 2015, o Instituto BRF reestruturou suas regiões de atuação, reduzindo sua atuação no Brasil devido à alienação das unidades de lácteos da operação da BRF, e iniciando sua presença internacional, realizando ações de voluntariado no Nepal (por meio do escritório da BRF em Dubai), na Argentina e em Cingapura. Com isso, seguiu aprofundando seus projetos de protagonismo comunitário, investindo na atuação intersetorial para resolução de desafios locais – envolvendo empresa, sociedade civil e poder público –, contribuindo para a melhoria do atendimento de organizações sociais e escolas em todos os municípios onde atuou no Brasil. Como em 2014, adotou os temas qualidade de vida e alimentação equilibrada como pauta de sua atuação, promovendo duas grandes ações no ano, chamadas Ações Voluntárias BRF (8.ª e 9.ª edições), para garantir a relevância do tema nas comunidades onde atua.

Em 2015, o Instituto BRF estendeu sua presença, apoiando ações de voluntariado no Nepal, na Argentina e em Cingapura.

DESTAQUES DO INSTITUTO BRF **GRI G4-EC8, G4-S01**

Programas-foco em 2015	Impacto
Projeto Reciclação (RJ)	<p>Mais de 5 mil pessoas beneficiadas pelas ações de educação e mobilização do projeto.</p> <p>20 toneladas de resíduos sólidos retirados da comunidade.</p> <p>86 ações de educação e mobilização local.</p> <p>Apresentação do caso de sucesso do projeto na Environmental Protection Agency (EPA), em Washington (EUA), Agência Americana de Proteção Ambiental.</p> <p>Reconhecimento externo pelos resultados alcançados com o recebimento do certificado de tecnologia social na 8.ª edição do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social.</p>
Fundo de Ajuda Emergencial – Campanha Solidária Xanxerê e Ponte Serrada	<p>Devido ao tornado que ocorreu no oeste de Santa Catarina, em 20 de abril de 2015, o Instituto BRF realizou uma campanha de arrecadação de recursos entre os funcionários para auxiliar colaboradores e serviços atingidos pelo evento. A campanha reuniu doações de funcionários de toda a Companhia e contou com um <i>matching fund</i>, em que a BRF contribuiu com R\$ 1,00 por cada R\$ 1,00 doado por funcionário.</p> <p>Resultados da campanha:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22.560 funcionários e acionistas participaram da campanha, realizando doações de diferentes valores. • 128 unidades de negócio se envolveram na campanha em todo Brasil. • Valor total arrecadado: R\$ 980.430,48. <p>Com o valor arrecadado foi possível ajudar as pessoas afetadas pelo tornado e ainda compor um fundo para ajuda emergencial a funcionários e seus familiares afetados por catástrofes naturais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 71 pessoas foram beneficiadas com doações em materiais e em espécie para recuperação de suas residências afetadas por chuvas e tornados; • duas instituições (um centro social para crianças e um hospital) foram recuperadas com doações da campanha. • R\$ 539.305,52 foi o valor total dos repasses destinados em 2015 (dos quais um repasse no valor de R\$ 30.000 será realizado no início de 2016). • R\$ 441.124,96 estão disponíveis no fundo de ajuda emergencial para situações similares nos próximos anos. <p>Todas as doações são realizadas seguindo critérios de priorização (severidade, valor das perdas, renda variável, crianças, idosos, pessoas com deficiência/doenças crônicas) e têm teto máximo, sendo estudadas caso a caso (R\$ 30 mil para funcionários; R\$ 7 mil para familiares).</p>
Programa Voluntários BRF – Atuação internacional	<p>Realização de campanha de arrecadação e ação de voluntariado pelos funcionários do GM MEA para auxiliar a recuperação de vítimas do terremoto no Nepal, ocorrido em 25 de abril. Em parceria com a ONG Flea 4 Charity (Dubai, Emirados Árabes).</p> <p>Ação de voluntariado em Cingapura, realizada pelo escritório local, com doação de alimentos para a ONG Willing Hearts.</p> <p>Realização de atividades de voluntariado e mobilização comunitária em duas unidades na Argentina, nas cidades de Baradero e San Jorge.</p>

INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO GRI G4-EC7

Programa	Voluntários BRF	Comunidade Ativa
Localização	Campo Verde, Campos Novos, Capinzal, Concórdia, Dourados, Faxinal dos Guedes, Francisco Beltrão, Herval D'Oeste, Itajaí, Jataí, Jundiá, Lajeado, Nova Mutum, Ponta Grossa, Rio Verde, Serafina Corrêa, Tatuí, Uberlândia, Várzea Grande, Videira e Vitória de Santo Antão	Campos Novos, Concórdia, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão e Vitória de Santo Antão
Descrição	Revitalização de praças, quadras de esportes, parques de lazer e trilha ecológica; reforma em creches e escolas; adequação de bibliotecas, brinquedotecas e sala de vídeo, entre outros	Revitalização de quadra esportiva; estudo de adequação em topografia; construção de cisterna; construção de parque, horta e cozinha comunitária
Investimento (R\$)	R\$ 263.143	R\$ 347.609
Impactos atuais ou esperados sobre comunidades e economias locais	Melhoria dos serviços oferecidos pelas ONGs e escolas; melhoria da qualidade de espaços verdes e áreas de lazer; e realização de projetos compartilhados de desenvolvimento local	Aumento de participação e engajamento de <i>stakeholders</i> estratégicos à operação das unidades locais BRF, para a realização de projetos de desenvolvimento social relevantes ao município; diminuição da dependência econômica de atores locais às unidades locais BRF; e realização de projetos compartilhados de desenvolvimento local
Tipo de investimento	Em espécie e gratuito	Em espécie e gratuito

O Reciclação, projeto de educação ambiental, mobilização comunitária e gestão de resíduos sólidos, tem como objetivo erradicar os riscos socioambientais no Morro dos Prazeres, localizado em Santa Teresa (RJ), por meio de parceria entre poder público, iniciativa privada e sociedade civil organizada.

Entre os impactos econômicos indiretos identificados pela BRF estão o desenvolvimento de negócios com propósito inclusivo (como Reciclação); o aumento de produção e compras; e o desenvolvimento de terceiros, na cadeia de suprimentos, entre outros. Também identificamos impactos negativos reais, de ocorrência eventual: poluição atmosférica (emissão de pós/poeiras, fuligem, fumaça preta, odores) em comunidades vizinhas; poluição sonora (reclamação de altos níveis de ruído, principalmente em regiões altamente povoadas e durante a safra/safrinha de grãos); eventual recebimento de auto de infração e consequente desgaste jurídico perante os órgãos ambientais; embargos de documentos legais (licenças, outorgas, autorizações); desgaste com a comunidade do entorno

(eventuais denúncias); eventual dano à imagem da Companhia (mídias escritas e televisão); e grandes desembolsos financeiros com projetos de adequação dos processos geradores de eventual impacto ambiental. Os impactos negativos potenciais identificados são: poluição de recursos hídricos em eventuais rompimentos

de taludes/barragens; problemas em captações de água a jusante dos rios utilizados para descartar efluentes industriais, em virtude de eventual colapso em estações de tratamento de efluentes; e explosão em depósito de grãos (semelhante ao ocorrido no porto de São Francisco do Sul – SC).

GRI G4-EC8

Os negócios da BRF geram impactos indiretos, como aumento de produção e de compras e desenvolvimento de terceiros, na cadeia de suprimentos.

NOSSOS PROGRAMAS**VOLUNTÁRIOS BRF**

O voluntariado é o coração do investimento social privado da BRF. Tem como objetivo viabilizar a atuação voluntária dos colaboradores da Companhia em ações de melhoria da qualidade de vida nos municípios onde a BRF está presente. Em 2015, o Programa Voluntários BRF expandiu sua atuação no Brasil e, pela primeira vez, no mundo. Foram duas unidades no Brasil (sedes administrativas – São Paulo e Curitiba) e o lançamento do programa em sete unidades internacionais: cinco na Argentina, uma em Cingapura e uma em Dubai. Com isso, o programa alcançou mais de 200 mil pessoas com as ações realizadas pelos colaboradores da Companhia. O programa focou a atuação social nas diferentes abordagens em que o alimento pode promover transformação positiva: nutrição, promovendo práticas e hábitos de vida saudável; cultura, valorizando diferentes culturas por meio das tradições culinárias; e oportunidade, incentivando o empreendedorismo e a inovação social na área de alimentos. Em 2015 o Instituto BRF e a BRF contaram com 3 mil voluntários atuantes nas ações de voluntariado e mais de 22 mil funcionários que participaram da campanha de doação para as vítimas do tornado de Xanxerê e Ponte Serrada, ambos municípios de Santa Catarina, e foi estendido ao auxílio de pessoas de outros municípios atingidos por situações emergenciais, por meio da constituição de um fundo.

COMUNIDADE ATIVA

Estimula a formação de redes entre representantes da sociedade civil, do poder público e da iniciativa privada para a construção de projetos coletivos de desenvolvimento para as comunidades locais. Em 2015, o programa foi responsável por articular a atuação entre os setores da economia, corresponsabilizando e potencializando as iniciativas existentes. Como fruto

desse trabalho interssetorial pode-se destacar a incidência em política pública no município de Francisco Beltrão (PR), que, após a criação do Conselho de Enfrentamento de Drogas, sancionou pelo Legislativo três projetos de lei, visando à segurança e à consciência no consumo de álcool no município.

PORTAS ABERTAS

Viabiliza a visita de familiares, escolas, universidades, organizações sociais, grupos comunitários e outros públicos às unidades produtivas, sedes administrativas e centros de distribuição da Companhia. Nas visitas, também são disseminadas boas práticas da BRF sobre Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). Em 2015, 768 pessoas estiveram nas unidades, em 48 visitas.

Reciclação

Suas ações propõem uma mudança de comportamento, com ampliação da consciência ambiental e engajamento dos moradores da comunidade, por meio de processos educativos e de mobilização, para que façam a correta gestão de seus resíduos e promovam a reciclagem. Os resíduos encaminhados para reciclagem são vendidos a recicladoras parceiras e geram recursos que a própria comunidade reinveste em projetos locais, promovendo melhoria nas condições de vida. Em 2015, no seu terceiro ano de atividade, o projeto atuou no Morro dos Prazeres (Rio de Janeiro) e conseguiu dobrar o volume de resíduos sólidos coletados em relação a 2014, atingindo 20 toneladas/ano. O Grupo de Trabalho integrou a delegação brasileira que apresentou a iniciativa no "Philly-Rio Experience", seminário internacional direcionado ao desenvolvimento comunitário sustentável a partir da redução de riscos ambientais.

GOVERNOS, INSTITUIÇÕES E SETOR

A BRF está empenhada em manter um relacionamento estreito com entidades e associações que representam seu segmento de atuação, a fim de garantir a perenidade dos negócios e sua contribuição para o desenvolvimento dos mercados em que atua. Nas relações setoriais, priorizamos participar de discussões vinculadas ao nosso *core business*, ocupando cargos diretivos ou atuando de forma consultiva. Somos signatários de vários pactos e iniciativas voluntárias que propõem o aprimoramento das práticas da indústria, com foco na sustentabilidade empresarial.

Dentro dos mais restritos padrões legais, éticos e morais, seguindo regras brasileiras e internacionais, como a americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a Sarbanes-Oxley (SOX), a Lei Anticorrupção brasileira (12.846/2013) e o United Kingdom Bribery Act (UKBA), a BRF contribui para o processo eleitoral fazendo doações para campanhas políticas, com o objetivo de ajudar a democracia brasileira. A BRF faz doações políticas somente em anos eleitorais; também não tem a prática de realizar contribuição contínua. Definimos nosso apoio a partidos políticos (não a pessoas) a partir de critérios estabelecidos internamente, que prezam

pela transparência em suas relações, pela idoneidade das candidaturas e pelo apoio a projetos de governo voltados ao desenvolvimento do agronegócio. O aporte de recursos sempre obedece ao que dispõe a legislação eleitoral do Brasil, sendo divulgado no *site* do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Em 2015, não houve eleições e, por isso, não fizemos doações. **GRI G4-S06**

O Manual de Transparência BRF (nosso código de ética e conduta) estabelece que todos os administradores e colaboradores da BRF são proibidos de participar de atos de propina e/ou corrupção, passiva ou ativa, direta ou indiretamente. Também é terminantemente proibido frustrar, fraudar, ludibriar, impedir ou perturbar procedimentos licitatórios públicos ou privados. **GRI G4-S04**

No âmbito do governo federal, uma conquista do setor em 2015 foi a preservação da desoneração da folha de pagamentos sobre os segmentos de aves e de suínos, possibilitando a manutenção de empregos do setor. No âmbito estadual, a principal parceria firmada pela BRF foi com o governo do estado do Rio de Janeiro e com o município de Seropédica. Estamos construindo a 36.^a fábrica no Brasil, empreendimento de

alimentos à base de carnes, cujo maior foco será o abastecimento local, que possibilitará interação direta com a comunidade local onde a BRF passará a estar inserida.

A BRF usufrui de incentivos fiscais e financeiros nas esferas federal, estadual e municipal, como incentivo à produção ou comercialização local, sendo essenciais para o desenvolvimento socioeconômico das regiões e tendo como contrapartida a geração de empregos diretos e indiretos, além do fomento às parcerias locais com transportadores, pequenos produtores e ao desenvolvimento de novos fornecedores.

REDE DE GRUPOS SETORIAIS E EMPRESARIAIS **GRI G4-16**

- RedEAmérica
- Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação (Abia)
- Instituto Ethos
- Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações)
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)
- Instituto Brasileiro dos Profissionais de Relações com Investidores (Ibri)
- Comunitas/BISC
- Comitê de Pronunciamento das Melhores Práticas e Comissões Técnicas do Mercado de Capitais (Codim)

CONSUMIDOR: NO CENTRO DA DECISÃO

Como reflexo de sua estratégia, a BRF tem buscado se aproximar cada vez mais dos consumidores finais. O objetivo é firmar nossa posição como uma empresa com vocação de mercado, em vez de um *player* industrial, sempre atenta às necessidades, demandas e preferências das regiões nas quais está presente.

A BRF possui a Norma Corporativa de Atendimento a Consumidores e Clientes, buscando garantir a padronização do nível de serviço, bem como o cumprimento integral do Código de Defesa do Consumidor.



Nossa vocação

é compreender as necessidades, demandas e preferências das regiões nas quais estamos presentes.

Nosso principal canal de relacionamento é o Centro de Serviços ao Consumidor, disponível para as diferentes marcas no Brasil e no exterior. Nesse canal, funcionários próprios da BRF treinados para o atendimento interação com os consumidores e clientes para esclarecer dúvidas e lidar com elogios e reclamações. O nosso nível de satisfação no atendimento em 2015 foi de 93%. **GRI G4-PR5**

Além disso, a BRF mantém canais de denúncias, para acolher relatos sobre temas como ética e integridade (*leia mais na p. 35*).

INTERAÇÕES VIA SAC*

	2013	2014	2015
Positivas	75%	52%	74%
Negativas	25%	48%	26%

* Em 2014 tivemos uma transição do sistema operacional, o que alterou a base de dados.

A QUALIDADE ESTÁ EM TODOS NÓS **GRI G4-PR1**

Nosso compromisso de oferecer produtos de qualidade que contribuam para uma vida saudável se traduz em diversas iniciativas, incluindo a gestão do ciclo produtivo, controles na cadeia de distribuição e nos pontos de venda e melhorias em formulação e desenvolvimento de produtos.

Impactos e ocorrências relacionados à saúde e à segurança do consumidor são críticos, por poder afetar diretamente a reputação e a imagem da Companhia, além de gerar reflexos nos resultados financeiros com reprocesso, destruição de produtos e custos ligados ao recolhimento, à não venda e a problemas de qualidade. Por isso, o planejamento estratégico contempla o tema qualidade, considerando-o um alicerce para a abertura de mercados, a manutenção de exportações e para assegurar a boa imagem da BRF.

Também investimos, nos últimos anos, na criação e na manutenção de canais digitais. A marca corporativa, por exemplo, possui *site* (www.brf-global.com) e redes sociais – Twitter (@brf_brasil), LinkedIn (www.linkedin.com/company/brf) e Youtube (www.youtube.com/user/brfglobal).

Sadia, Perdigão, Qualy e Perdix, entre outras marcas no Brasil e no exterior, também mantêm contas próprias em redes sociais e *sites* institucionais, com receitas, informações sobre produtos e orientações de uso destinadas aos consumidores.

No eixo de segurança alimentar, a Companhia toma a avaliação de impactos na saúde dos consumidores como uma premissa básica de trabalho, incluindo fabricação, acondicionamento, consumo, transporte e conceituação. Por meio da Política Interna de Qualidade e Segurança de Alimentos, das normas do Sistema da Qualidade BRF e do Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP, na sigla em inglês), são estabelecidos procedimentos-padrão, medidas e critérios que abrangem todos os produtos e as unidades da BRF, livrando-os de riscos sanitários e legais. Hoje, 100% dos produtos BRF são avaliados no programa HACCP.

A Companhia também possui padrões de certificação BRC, IFS, Global-GAP, AloFree e ISO 17025:2005 e é auditada externamente por diversos mercados e clientes, além de órgãos competentes brasileiros – Ministério da

Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Em 2015, demos continuidade às ações para aprimorar os padrões de qualidade de nossos produtos, baseados na estratégia de negócios que visa à consolidação da BRF como companhia líder e admirada pelos consumidores.

Por meio de grupos de trabalho multidisciplinares, mapeamos um conjunto de produtos para monitoramento mais próximo em aspectos de qualidade, a fim de oferecer produtos homogêneos ao mercado, livres de variações e inconsistências nos padrões. Assim, o objetivo é reduzir as reclamações de consumidores e garantir que os produtos disponibilizados serão encontrados com as mesmas características em diferentes regiões do planeta. Até 2015, o monitoramento era realizado nas rotinas das unidades, de forma estruturada, em todo o processo. Agora, o monitoramento está sendo estruturado considerando também o ponto do PDV e do cliente, focando a qualidade. Em 2016, a expectativa é saltar de nove para 20 produtos monitorados de forma constante.

A BRF identifica uma série de impactos sociais e ambientais nas fases do ciclo de vida de seus produtos. Na fase de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, a homologação de fornecedores e os padrões de segurança são aspectos críticos; na fase de certificação, a transferência de conhecimentos e boas práticas para empresas terceiras; na produção, destaca-se a fabricação em empresas terceiras e o cumprimento de padrões de higiene e segurança; no *marketing* e promoção, são impactantes a destinação de produtos e a forma de preparo e consumo, comunicada de modo a evitar erros ou dúvidas; no armazenamento e na distribuição, a rastreabilidade e a cadeia de frios têm relevância.

O número de reclamações tem diminuído, mas o valor reportado aumentou – os dados não são comparáveis em função da mudança de conceito e da base de dados. No entanto, houve aumento na satisfação do cliente (*leia mais na p. 104*). Já no eixo de auditorias, nossa meta era de 95% de conformidade em auditorias de clientes e órgãos oficiais do Brasil e de mercados do exterior. Em 2015, atingimos 97%.

ROTULAGEM GRI G4-PR3

No intuito de estimular escolhas conscientes de compra por parte do consumidor, a BRF adota a legislação brasileira de rotulagem e comunicação de marca, em linha com o Código de Defesa do Consumidor, e capacita os funcionários de áreas como Qualidade e SAC para garantir o fornecimento de informação precisa ao público. Para nós, o atendimento contínuo de normas de rotulagem e a adaptação a alterações dessas normas são um importante requisito para gestão de riscos, evitando multas e sanções e garantindo nossa reputação perante o consumidor final.

Hoje, 100% dos produtos da BRF estão em sintonia com as normas de rotulagem de produtos dos diferentes mercados em que atuamos. No Brasil, atendemos as normas da Anvisa, do Mapa, do Ministério da Justiça e do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro). Assim como no que concerne às normas de bem-estar animal, inspiramos nos controles sanitários e de rotulagem de regiões como o bloco da União Europeia.

Além dos dados regulatórios, nossos rótulos de produtos contêm informação adicional, como selos de reciclagem e coleta seletiva de embalagens (no Brasil), sinalização sobre ingredientes considerados alergênicos e certificados religiosos exigidos por alguns mercados, como o Oriente Médio e a certificação *halal*

(alimentos autorizados para consumo com base nos padrões islâmicos). Como exemplos de adaptação às regulações de mercado, tivemos de adequar nossas rotulagens para atender a nova legislação da União Europeia, que passou a vigorar em janeiro de 2015.

PERFIL NUTRICIONAL

GRI G4-FP6, G4-FP7

Estamos atentos aos diversos desafios relacionados ao nosso setor, em especial quanto à necessidade de aprimoramento do perfil nutricional dos produtos industrializados. Setorialmente ou de maneira direta, por meio de inovações, debates e pesquisas, respondemos ao avanço dos estudos que relacionam problemas como obesidade, diabetes e doenças crônicas ao consumo de alimentos ricos em gorduras, sódios e açúcar, conciliando a segurança da produção e os atributos de sabor à busca por alimentos mais nutritivos e saudáveis.

No setor, a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (Abia) discute meios para reforçar atributos de saudabilidade nos produtos e marcas das empresas do setor, com a participação direta da BRF. Desde 2008, nossos esforços na eliminação do uso de gordura *trans* na formulação. Para isso, realizamos pesquisas e testes sensoriais, de desempenho e segurança em todas as categorias de produtos. GRI G4-16

A redução de níveis de sódio é outro eixo de atuação importante: desde 2013, nos comprometemos, via Abia, a reduzir os níveis de sódio em produtos da categoria cárneos (presuntaria, salichas, linguiças, hambúrgueres, empanados de frango e mortadelas). As metas foram traçadas para 2015 e 2017, com perspectiva de atualização em 2020. Na BRF, trabalhamos para adequar as linhas de salsicha, mortadela, linguiças curadas e presunto cozido para atender esses novos percentuais.

O aprimoramento nutricional de produtos industrializados é um grande desafio para a indústria e foi o grande foco da modificação e do melhoramento da composição nutricional dos produtos BRF em 2014, reduzindo sódio e gorduras e enriquecendo com vitaminas e minerais. Em 2015, a estratégia nutricional foi completamente revista. Nesse processo, reformulamos o conceito de “produtos saudáveis” e definimos como foco a adequação nutricional frente ao momento de consumo. Dentro dessa nova estratégia, estamos revisando os critérios nutricionais de nossos compromissos, tornando esse um pilar robusto e forte nos próximos três anos.

Ainda em 2015, trabalhamos em parceria com a Subway em um projeto *clean label*, alterando a formulação de itens cárneos da rede, entre eles: Presunto *Black Forest*, Peito de Peru, Peito de Frango e Peito de Frango em Cubos. Importante destacar que, como fornecedor exclusivo de salame e peperoni da rede no Brasil, esses itens já foram desenvolvidos com o novo conceito. *Clean label* representa produtos formulados que priorizam ingredientes naturais em sua composição, descritos de forma simples e de mais fácil compreensão pelo consumidor. Além dessa parceria, a formulação das linguiças defumadas Sadia embaladas foi revisitada e houve uma redução de 30% de sódio na composição dos itens dessa categoria.

A BRF revisou a estratégia nutricional em 2015, em linha com o foco de promover a modificação e o melhoramento da composição nutricional de seus produtos.

SÓDIO PARA QUÊ?

Além de contribuir para a definição de sabor, o sódio é um importante ingrediente para a qualidade final dos produtos, por sua capacidade de conservação. A fim de reduzir os níveis do sódio em nosso portfólio, nossa área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) faz estudos constantes sobre o assunto, buscando alternativas tecnológicas e de ingredientes.

NOSSOS FORNECEDORES

A BRF possui uma cadeia de fornecimento complexa e global, que envolve processos de compra, cotação e negociações nacional e internacional. Nesse contexto, buscamos otimizar nossos custos e controlar riscos, ganhos de rentabilidade e eficiência, bem como reduzir os impactos e os riscos socioambientais. Para isso, temos como propósito estar cada vez mais próximos de nossos fornecedores, com o intuito de aprender e fazer juntos, tendo como objetivo a busca por melhoria em suas práticas.

A Companhia está voltada para a construção de conexões, e estamos trabalhando fortemente com as redes de relacionamento interna e externa, no sentido de assegurarmos um crescimento mútuo com custos competitivos, por meio de inovação e novos modelos de abastecimento, que otimizem aspectos tributários e alavanquem as sinergias e economias de escala global. Entre os nossos fornecedores estão: produtores integrados (agropecuários), parceiros locais e estratégicos para o nosso negócio; suprimentos; grãos, farelos e óleos; e logística (veja quadro).

2015, em suma, foi o ano em que trouxemos o fornecedor para dentro de casa e consolidamos a gestão de Procurement na BRF Global. Assim, promovemos uma mudança de paradigma na forma como nos relacionamos com nossos fornecedores estratégicos (energia elétrica, embalagens e fretes internacionais), criando conexões mais fortes e compromissadas, vivenciando o conceito de “parceiros de negócio”.

O primeiro passo ocorreu em junho, quando reunimos mais de 100 transportadores para conversar sobre segurança, saúde e melhorias no processo logístico, movimento denominado *VIVA Community*. Em setembro, realizamos o *VIVA BRF Week*, que

trouxe fornecedores para a discussão sobre o futuro da Companhia, atitude inédita que demonstra estarmos cada vez mais próximos dos fornecedores, numa visão que evolui do papel de simples provedor para um agente realmente participativo no futuro da BRF.

Outro importante encontro de relacionamento com a cadeia foi o *VIVA Integração*, que reuniu 250 participantes – entre colaboradores e líderes da BRF e cerca de 180 produtores integrados do Brasil e da Argentina – em Curitiba (PR). Na ocasião, foram debatidos novos modelos de trabalho em defesa de interesses comuns da Companhia e de seus parceiros, baseados em confiança mútua, pertencimento e partilha de desafios.

Também estamos preocupados em entender como os fornecedores estão percebendo nossa atuação em relação à sustentabilidade. Em novembro, concluímos uma pesquisa com fornecedores de suprimentos que contou com 253 respondentes, do total de 534 convites enviados, entre público interno e externo. Em linhas gerais, o trabalho de Procurement foi bem avaliado: 78% dos pequenos e médios fornecedores e 67% dos grandes nos pontuaram com nota acima de 7, numa escala de 1 a 10, para questões que avaliaram a atitude de nossos profissionais (ética, cultura); a disposição na construção dos relacionamentos; a busca conjunta de oportunidades; robustez e *compliance* de nossos processos; gestão da *performance*; preocupação com a sustentabilidade; e busca de inovação.

Percebemos que temos oportunidade para desenvolvimento. Nosso próximo passo é entender o que motivou essa avaliação e quais os pontos de melhoria. Já temos programados para 2016 eventos com fornecedores para entender melhor esses pontos.

+de **37 mil**

empresas, cooperativas e parceiros de negócios compõem nossa cadeia de fornecimento, nas categorias agropecuária, suprimentos e grãos, farelos e óleos.

CADEIA DE FORNECIMENTO¹ GRI G4-12, G4-FP1

Tipo de negócio	Perfil e categorias	Número de parceiros ²	Regiões dos fornecedores	Volume comprado em conformidade com política de compras
Agropecuária	Os fornecedores de suínos se enquadram como parceria, compra e venda, consignado e comodato, enquanto produtores de aves e fornecedores de ovos se enquadram como parceria	16.563	Argentina Canadá Estados Unidos Paraguai BRASIL: DF, GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC, SP	100%
Suprimentos	Diretos Indiretos Fretes Parcerias Logística ³	16.890	África do Sul, Alemanha, Andorra, Antilhas, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Bulgária, Canadá, Catar, Chile, China, Chipre, Cingapura, Colômbia, Croácia, Dinamarca, Emirados Árabes, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Índia, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Kuwait, Líbano, Liechtenstein, Lituânia, Malásia, Marrocos, Nova Zelândia, Omã, Panamá, Paraguai, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Servia, Suécia, Suíça, Tailândia, Turquia, Ucrânia, Uruguai. BRASIL: AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RS, SC, SE, SP, TO	
Grãos, farelos e óleos	Produtores rurais: compra direta da lavoura para a BRF (representam 89,4% do número de parceiros) Cerealistas: empresas de pequeno porte que são intermediárias no mercado de <i>commodities</i> (grãos) <i>Tradings</i> : empresas de grande porte que operam como intermediárias no mercado de grãos Cooperativas: sociedade civil/comercial sem fins lucrativos, formadas por grupos de produtores rurais	4.515	Argentina Emirados Árabes Paraguai Portugal BRASIL: GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC, SP	

1. Escopo considera nível global.

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

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

Sinergia nos processos de compras permite à BRF manter uma cadeia competitiva e reduzir os custos de operação.

INTEGRAÇÃO GLOBAL

Consolidamos, em 2015, a gestão dos processos de compras nas regiões Latam, MEA e Europa e iniciamos na Ásia, replicando modelos, padrões, governança, auditabilidade e procedimentos que já estavam solidificados no Brasil. Nossas equipes regionais também foram consolidadas, passando a reportar seus resultados para a Diretoria de Procurement do Brasil (GPO – *Global Procurement Office*), que estabeleceu metas para os principais indicadores e implementou ciclos mensais de verificação de *performance*. Os resultados melhoraram significativamente ao longo do ano.

Em complemento, criamos no Brasil uma estrutura com foco na internacionalização, responsável por mapear e capturar ganhos de sinergia nas categorias com perfil global, com as quais temos condições de negociar simultaneamente a demanda de várias regiões, tendo como principais alavancas de negociação a concentração de volumes, a eficiência dos escopos e a melhoria da gestão do consumo.

No total, temos fora do Brasil 28 pessoas de Procurement em quatro escritórios: Dubai (sete), Argentina (17), Holanda (dois) e China (dois). Essa equipe, com o time do Brasil, trouxe R\$ 43 milhões para a BRF, equivalentes a uma redução média de 5,5% no custo dos contratos negociados.

Expandimos nossa atuação para fora do País, mas também nos voltamos para as comunidades mais próximas de nossas unidades. Iniciamos um trabalho de aproximação com fornecedores locais e utilizamos as associações comerciais para nos ajudar na divulgação de nosso interesse em conhecer o potencial da rede local. Fizemos essa primeira aproximação em Francisco Beltrão (PR) e estamos expandindo o projeto para mais localidades no Paraná. A ideia é replicar para as demais regionais no Brasil. GRI G4-EC9

Essa maior aproximação com nossos fornecedores nos permitiu fazer um trabalho de identificação e mitigação de riscos de abastecimento. Estreitamos o diálogo na busca de alternativas de custo e abastecimento. Também reestudamos o prazo de pagamento para fornecedores, cujas negociações estavam alinhadas à estratégia financeira da Companhia. O resultado foi uma cadeia com custos mais competitivos e risco compartilhado.

Para os próximos anos, temos como estratégia focar em cinco pontos: custos competitivos; cadeia de suprimentos sustentável; conexão global com a comunidade e com a cultura VIVA BRF; Procurement a favor da inovação na Companhia; e *Global Sourcing*.

NOSSA GESTÃO

A gestão dos fornecedores está diretamente ligada à estratégia da BRF e é essencial para garantir o desempenho contratado, possibilitando o gerenciamento de riscos da cadeia, dando orientação de práticas de sustentabilidade ambiental, social e econômica e de relacionamento com a comunidade.

Nossa operação é diretamente impactada, uma vez que nossos parceiros precisam aderir às práticas de sustentabilidade adotadas pela Companhia para garantirmos que nossa cadeia de fornecimento represente nossas práticas e pactos assumidos. Os impactos financeiros na empresa podem ser percebidos pela redução do número de fornecedores em algumas categorias por causa da eventual não aderência a requisitos de sustentabilidade, assim reduzindo a oferta, na prevenção de perdas com a avaliação preventiva de riscos e no reconhecimento de mercado quanto às práticas sustentáveis.

Os aspectos políticos, culturais e legais são os principais pontos de impacto aos quais a Companhia está suscetível, principalmente, diante da nossa expansão para novos mercados e, consequentemente, relacionamento com novos governos, clientes e fornecedores globais. Assim, além da produção de materiais na língua inglesa e espanhola com os

principais elementos da gestão de fornecedores (Código de Conduta para Fornecedor, Política de SSMA, Código de Ética e Conduta), estamos revisando a metodologia e os materiais de apoio para atender ao mercado internacional.

SUPRIMENTOS

Em função da expansão dos investimentos realizados pela BRF, uma das áreas com maior demanda foi a de compra de máquinas e equipamentos, além de categorias como energia elétrica, embalagens e fretes internacionais. Conseguimos obter significativas melhorias em custo em fretes internacionais e no segmento de máquinas e equipamentos, além de levarmos oportunidades de compartilhamento de benefícios com nossos fornecedores parceiros, em função do aumento de volumes de aquisição. Nos segmentos como energia elétrica e embalagens, focamos em tornar mais eficiente o consumo e procuramos alcançar melhorias da especificação, respectivamente, trabalhando com os fornecedores na busca de soluções para mitigação das ameaças.

Na contratação de logística, faz parte do processo de negociação o *Supply Sustainability Index (SSI)*, que permite à Companhia analisar os dados dos fornecedores. Essa é uma das ferramentas que compõem a metodologia que utilizamos para a estratégia de negociação das categorias (SS).

A cadeia de fornecedores recebe orientação sobre práticas de sustentabilidade ambiental, social e econômica e de relacionamento com a comunidade.

O Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) visa mitigar os impactos negativos da operação de transporte.

Pelo método de análise, os fornecedores com atuação na área de sustentabilidade possuem vantagem em relação aos concorrentes. Identificamos ainda alguns pontos de melhoria na ferramenta que nos fornece parte dos dados do SSI. Em 2016, pretendemos deixar o processo mais robusto, com maior quantidade de relatórios, verificação de documentações e periodicidade de avaliação, por meio de um sistema global de gestão de negócio.

LOGÍSTICA GRI G4-EN30

A BRF atua para mitigar os impactos negativos da operação de transporte por meio do Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), que prevê ações para redução de acidentes, preservação do meio ambiente, conscientização sobre exploração sexual infanto-juvenil nas estradas e atendimento à Lei 12.619, entre outros. Para isso, utilizamos a Norma de Critérios de SSMA para a contratação de transportadores de cargas, além de serem adotadas normas sobre aspectos como Inspeção Veicular e Avaliação do Motorista; Plano de Atendimento a Emergência de Transportes; e Investigação de Acidentes e Incidentes. O termo de compromisso para gestão em segurança foi assinado por 95% dos transportadores em 2015,

considerando-se as operações primárias e agropecuárias.

Os 99 maiores transportadores do segmento frigorificado fazem parte do Programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), que orienta o transportador para ampliar sua rentabilidade e sustentabilidade de negócio, em uma ferramenta de autoavaliação validada posteriormente pela BRF, além de reforçar o aspecto ambiental sobre emissão de gases poluentes. No programa, 34% dos transportadores participantes efetuam corretamente o descarte de resíduos, e 60% da frota foi avaliada em testes de fumaça. Atualmente, 40% dos transportadores que participam do GIF têm pontuação acima de 750 pontos (o valor máximo é 1.000 pontos). Para todos os transportadores, são entregues relatórios das auditorias, com indicações das melhorias necessárias.

As análises de fornecedores logísticos consideram indicadores de saúde e segurança, dados sobre rotas, acidentes e demais ocorrências ligadas a velocidade e excesso de jornada.

Durante 2015, 100% das contratações de transportadores da operação primária continuaram sendo efetivadas com qualificação

prévia em SSMA. No total, mais de 99% do *spend* de fornecedores de logística teve o Código de Conduta para Fornecedores assinado.

SUSTENTABILIDADE NA CADEIA

Para aprimorar a gestão da nossa cadeia, procuramos difundir nosso Código de Conduta e nossa Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) para fornecedores, dos quais consta uma série de orientações e recomendações no campo socioambiental. Em 2015, implantamos o aceite do Código e da Política por meio dos pedidos de compra, que apresentaram um *link* da internet no qual constam os documentos.

Em parceria com as áreas de Sustentabilidade, Compliance, Qualidade e Gestão de Riscos, estamos revisando o Código a fim de torná-lo mais abrangente quanto ao cenário internacional, o que nos permitirá expandir nossos preceitos para os fornecedores de fora do País. Precisamos nos atentar a particularidades e à legislação dos países com os quais temos relacionamento comercial. O fator cultural também é algo a ser considerado para o aprimoramento da gestão socioambiental dos fornecedores.

Atualmente, 100% dos nossos produtores integrados e 100% dos

novos candidatos a serem parceiros da BRF são submetidos a uma avaliação de sustentabilidade. A Norma de Expansão e Crescimento Agropecuário é a regulação interna da Companhia para esse tema. Entre as medidas tomadas, destacam-se a aplicação do Índice de Conformidade, a análise de indicadores e sua respectiva evolução, a elaboração de normas corporativas internas e o desenvolvimento de planos de ação com os parceiros.

Outra ação segue na linha do conceito de conexão entre as diferentes áreas da BRF. Já vínhamos trabalhando fortemente no desenvolvimento de projetos junto às áreas demandantes de contratações. Em 2015, intensificamos esse trabalho conjuntamente

para destinação de resíduos e reciclagem. Estamos estimulando cada vez mais o fornecedor a pensar em alternativas e tecnologias que sejam mais eficazes ambientalmente. Em Videira e Campos Novos, ambos municípios de Santa Catarina, por exemplo, implementamos projetos de compostagem em substituição a aterros, fruto da parceria com a área técnica e as unidades.

Quanto mais conseguirmos avançar na cadeia de fornecimento com a implementação dos requisitos de sustentabilidade, maior será nossa capacidade de seleção dos melhores parceiros para o desenvolvimento e a melhoria de desempenho da empresa, uma vez que os requisitos priorizados são essenciais e constam na política da BRF.

MIGRAÇÃO PARA O ETANOL

Por meio de projeto desenvolvido com a cadeia logística, os estados do Paraná e de São Paulo abastecem exclusivamente com combustível etanol desde janeiro de 2015. Em outubro do mesmo ano, mais cinco estados aderiram à iniciativa: Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Minas Gerais.

A frota integrada à iniciativa engloba 2.323 veículos. Além da melhoria no quesito ambiental, o projeto resulta em redução de custo para a BRF. Somente em 2015, a economia gerada pela migração para o etanol foi de R\$ 1.506.039.

IMPACTOS NEGATIVOS REAIS E POTENCIAIS MAPEADOS NA CADEIA E TRABALHADOS PELA BRF¹ GRI G4-EN32, G4-EN33, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR10, G4-HR11, G4-S09, G4-S010

MEIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • não cumprimento da legislação ambiental; • licenciamento ambiental; • desmatamento ilegal pelo fornecedor; • utilização de áreas do bioma, ausência de reserva legal; • não preservação da biodiversidade; • emissões de gases de efeito estufa; • sobreposição a unidades de conservação, como parques; • tratamento e destinação de resíduos sólidos.
SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • direitos indígenas; • disseminação de odores das fábricas.
PRÁTICAS TRABALHISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • cumprimento legal da legislação trabalhista, legislação previdenciária e direitos da criança e do adolescente.
DIREITOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • diversidade; • exploração sexual de crianças e adolescentes; • trabalho escravo, forçado ou análogo à escravidão; • trabalho infantil.

1. Cada diretoria encontra-se em uma fase de implantação e amadurecimento do Programa de Monitoramento. 100% dos novos fornecedores da BRF seguem os critérios do Código de Conduta para Fornecedores, sendo eles de compra contratual ou spot. Para os casos nos quais são identificados desacordos com algum requisito do Código de Conduta para Fornecedores, dependendo da gravidade, ou são executados planos de melhoria, ou o contrato de fornecimento é cancelado. As principais irregularidades causadoras de rompimento contratual são a presença na Lista do IBAMA de Autuações Ambientais e Embargos e na Lista Suja do Ministério do Trabalho e Emprego.

MONITORAMENTO DA CADEIA

GRI G4-EN32, G4-EN33, G4-LA14, G4-LA15, G4-SO9, G4-SO10, G4-HR10, G4-HR11

Em 2015, continuamos com o Programa de Monitoramento da Cadeia, no qual 27.164 fornecedores foram envolvidos no processo e do qual fazem parte auditorias de qualidade, disseminação do Código de Conduta para Fornecedores e consulta a listas públicas. Iniciamos também um projeto de desenvolvimento de “contratos sustentáveis”. Realizamos consultas a listas públicas para identificar fornecedores que não estejam em acordo com padrões preconizados pela Companhia. Quinzenalmente, consultamos as listas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), do Ministério do Trabalho e Emprego e do Portal da Transparência.

Elegemos fornecedores para estreitarmos ainda mais a parceria e o relacionamento. Um exemplo é o contrato com um de nossos fornecedores de serviços de carregamento de aves, em todas as aparições. Identificamos alguns pontos que poderiam ser críticos se não fossem bem administrados e passamos a dar orientações e treinamentos específicos para o fornecedor, nas áreas de segurança, recursos humanos e financeira. Definimos indicadores e índices de melhoria e passamos a fazer acompanhamento mensal junto ao fornecedor. Em conjunto, estamos estabelecendo um padrão que poderá ser aplicado aos demais fornecedores da categoria, o que pretendemos fazer em 2016.

O serviço de carregamento de aves é uma categoria sensível do processo produtivo da BRF. Em 2015, foi tema do *Discovery Workshop*, evento que reuniu fornecedores, integrados, compradores, técnicos e área de segurança num fórum de discussão durante dois dias. O objetivo era ter um plano de ação para melhorias no setor. Esse é mais um exemplo de como a BRF está trabalhando para criar conexões entre os diferentes *stakeholders*.

Os produtores integrados são monitorados e avaliados em questões relacionadas aos impactos ambientais, de direitos humanos e trabalhistas.

NA PRÁTICA

100% dos produtores integrados são monitorados e avaliados em relação às questões ambientais, econômicas e sociais, entre as quais de direitos humanos e trabalhistas, dentro dos critérios de Índice de Conformidade. Ao todo, os parceiros são avaliados em 18 questões relacionadas aos impactos ambientais (gestão ambiental) e trabalhistas + direitos humanos (gestão social). Após essa avaliação, os produtores integrados são avaliados individualmente e possuem planos de atendimento e evolução em relação aos questionamentos do Índice de Conformidade. Além disso, a equipe técnica de campo visita e monitora a carteira de produtores mensalmente.

O contrato de produção integrada que mantemos com os produtores prevê, entre outras medidas de orientação e recomendação, notificação para adequação sob pena de suspensão dos alojamentos, ou seja, o não alojamento não é sumário, salvo em condições especialíssimas, como em caso de eventos graves. Não houve distrato por questões ambientais em 2015. A BRF também possui um sistema/*software* que faz o gerenciamento do licenciamento ambiental, que atualmente alcança 97% de conformidade com esse critério; os 3% que estão sob renovação dos licenciamentos são novos processos e/ou estão nos órgãos ambientais para serem protocolados.

100%

dos nossos produtores são submetidos a uma avaliação de sustentabilidade.

99

dos maiores transportadores do segmento frigorificado fazem parte do Programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), tendo como um dos objetivos reforçar o aspecto ambiental sobre emissão de gases poluentes.

CRITÉRIOS

Realizamos as compras de acordo com nossa Política de Compras, que considera os impactos que podem sofrer as operações e, conseqüentemente, os resultados financeiros. Essa política está alinhada à estratégia e às perspectivas da BRF.

Orientamos nossos fornecedores a seguirem algumas diretrizes por meio do Código de Ética e Conduta, Código de Conduta para Fornecedores e Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Todos os nossos contratos têm cláusulas para garantir o comprometimento ético na condução dos negócios e na observância de medidas anticorrupção, inclusive por parte de eventuais subcontratados dos fornecedores. Além disso, fazem parte dos contratos com fornecedores cláusulas sobre trabalho infantil e trabalho escravo ou análogo a escravo.

A BRF mantém uma equipe denominada “Gestão de Terceiros” que realiza a homologação dos fornecedores por meio de análise documental, aceite do Código de Conduta para Fornecedor e monitoramento mensal do cumprimento das obrigações legais para fornecedores que prestam serviços dentro das unidades BRF. Em algumas categorias, também são realizadas auditorias presenciais na estrutura do parceiro por colaboradores da BRF, com o intuito de garantir o cumprimento das obrigações assumidas na contratação.

Quando identificados, os pedidos de compra e orçamentos para ele são bloqueados via sistema. Em Suprimentos, para sair do bloqueio é necessário que o negociador informe um plano de ação, criado em conjunto com o fornecedor, para novas contratações. Os fornecedores que possuem contrato devem se comprometer a realizar o plano sob pena de rescisão contratual. Caso não seja possível executar o plano com o fornecedor, o negociador deve fazer um plano para substituição da aquisição com um novo provedor.

BEM-ESTAR ANIMAL

GRI G4-FP10, G4-FP12

Faz parte da nossa cultura e de nossa estratégia realizar ações que busquem o bem-estar animal em todas as etapas do processo produtivo. Entre as várias iniciativas, desde 2012 adotamos o sistema de gestação coletiva, que é obrigatório em todos os projetos de expansão da produção da BRF – para os existentes, a implantação está sendo gradual. Em 2014, a BRF se comprometeu a adotar o sistema de gestação coletiva na produção de matrizes suínas, realizando uma implantação progressiva até atingir 100% da produção em 2026, a partir da parceria com a ONG *World Animal Protection* no Brasil. Como não há uma norma brasileira para essa matéria, seguimos o padrão da legislação da União Europeia. Com isso, as fêmeas permanecerão o período mínimo necessário em alojamento individual e, depois, serão soltas em baias coletivas, seguindo os preceitos de bem-estar animal.

Ao longo de 2015, a parceria entre a BRF e a *World Animal Protection* foi fundamental para o desenvolvimento dos projetos que contemplam o bem-estar dos animais em todas as etapas de produção, desde a criação até o abate humanitário, bem como na sensibilização de colaboradores da Companhia, por meio de treinamentos específicos. Também foram estabelecidos cronogramas de atividades para desenvolver e implementar procedimentos que irão aprimorar a eficácia das atividades da cadeia de fornecimento e produção da BRF no Brasil. Um resultado que pode ser contabilizado é o fato de termos adequado 15,5% das gaiolas de gestação para suínos de sua cadeia de produção.

Como parte das ações da parceria com a *World Animal Protection* para alavancar o bem-estar animal, treinamos 250 colaboradores sobre bem-estar animal e realizamos cinco eventos de

sensibilização para as lideranças e os operadores envolvidos com o tema. A designação de profissionais dedicados ao bem-estar animal e a atuação conjunta das áreas de Qualidade, Agropecuária, Sustentabilidade, Operações e Relações Institucionais geram visibilidade ampla ao tema, por meio de reporte direto e constante ao vice-presidente responsável. Além disso, apoiamos congressos relativos ao bem-estar animal de universidades importantes, como a Universidade de São Paulo (USP), e participamos da comissão de bem-estar animal da ABPA, com interação com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

No ano de 2015, a BRF, atendendo todos os mais modernos preceitos de Bem-estar Animal, construiu a Granja Modelo de Bisavós de Suínos, na cidade de Mineiros (GO). A granja atende a todos os requisitos exigidos pela legislação da Comunidade Europeia, que não permite o uso de celas de gestação para matrizes suínas, proporcionando aos animais uma melhor qualidade de vida e servindo de avaliação dos novos projetos da companhia. A granja está em fase de alojamento e deve ser concluída ainda no primeiro semestre de 2016.

CRIAÇÃO E ABATE

A criação e o abate de animais, elos importantes da nossa cadeia de valor, seguem princípios e normas nacionais e internacionais, tanto para granjas de aves e suínos próprias quanto para granjas integradas – fornecedores da BRF que adotam as normas internas e práticas da Companhia. Possuímos normas corporativas sobre bem-estar animal, baseadas em padrões e legislações nacionais e internacionais, nos padrões GlobalGAP, STS e nas cinco liberdades: animais livres de fome e sede; livres de desconforto

ambiental; livres de dor, lesões e doenças; livres para expressar seu comportamento natural; e livres de medo e estresse. Esses padrões são constantemente monitorados por profissionais da empresa, e os principais indicadores são monitorados diariamente, tais como mortalidade, animais eliminados, densidade, calo de pata, condenações mortalidade de transporte, contusões e fraturas. Todos esses indicadores ajudam a nortear quais são os processos que devem ser melhorados e auxiliam a manter a conformidade com os nossos processos.

Temos objetivo a melhora da *performance* em alguns índices, evitando confinamentos e sistemas intensivos, mutilações rotineiras e transporte de longa distância de animais vivos. Procuramos elevar nosso desempenho por meio de projetos dedicados a avançar nas práticas de bem-estar animal na fazenda, premiando e certificando a nossa cadeia produtiva (nos últimos dois anos).

Além disso, monitoramos, por meio de relatórios, o tempo médio de transporte vivo dos animais, os processos de insensibilização pré-abate e os resultados sobre medidas de resultados sobre bem-estar animal, atuando com ações corretivas quando necessário. Na BRF, os animais são insensibilizados antes do abate.

Trabalhamos com as mais elevadas tecnologias na produção dos animais, considerando critérios rigorosos de bem-estar animal e qualidade. Indicadores de produtividade são monitorados lote a lote, incluindo ganho de peso, conversão alimentar e viabilidade do lote. Também são monitorados o consumo diário de água e as temperaturas máximas e mínimas, bem como não utilizamos nenhum tipo de hormônio nem animais clonados na cadeia

de produção de aves, mostrando nosso comprometimento com as boas práticas.

Em 2015, na cadeia de produção de perus, foi implementado o processo de debicagem em 75% da produção total de perus de corte, por meio de procedimento utilizando infravermelho ainda no incubatório, atendendo às melhorias em relação ao bem-estar animal. É debicado apenas 1/3 do bico superior da ave, não causando dor ou sofrimento desnecessário ao animal. Em 2016, será implantado em 100% da cadeia produtiva de perus e será dado início à implantação na cadeia de matrizes de frango de corte. Além disso, durante 2015 foram implementadas ações para atender ao tempo máximo de jejum pré-abate, de acordo com premissas estabelecidas pela comunidade europeia.

As produtoras de suínos seguem as diretrizes compartilhadas pela Comunidade Europeia. Entre as práticas abolidas está o corte ou desgaste de dentes – que só ocorre em regime de exceção nas leitegadas, com ocorrência de agressividade. A adoção da tatuagem nas orelhas aumentou, por demanda do Serviço Veterinário Oficial. Por motivos técnicos (idade do animal, duração e intensidade da intervenção), as duas atividades não

fazem uso da anestesia. O corte parcial de cauda persiste, em função de o impacto do procedimento ser pequeno diante do problema potencial de desencadeamento de canibalismo durante as fases de crescimento e engorda dos suínos. Está sendo reduzido, gradativamente, o tamanho do corte de cauda dos leitões.

A BRF adota a imunocastração na maioria dos animais da cadeia de suínos, assim como a castração cirúrgica nos animais de abate na integração de suínos para produtos específicos. Não são utilizados animais clonados ou hormônio de crescimento na cadeia de suinocultura da empresa.

Todas as novas instalações para matrizes produtoras de leitão estão sendo construídas dentro dos preceitos da Comunidade Europeia, sem a utilização de celas de gestação após a quarta semana de gestação.

MEDICAMENTOS

GRI G4-FP10, G4-FP12

Temos como prática que todo medicamento administrado aos animais da Companhia é feito de maneira responsável, cumprindo requisitos específicos de clientes e em conformidade com a legislação dos países onde são destinados nossos produtos e do Brasil.

Mantemos uma área de inteligência agropecuária (CIEX), composta por médicos veterinários com ampla experiência em sanidade, que organiza e libera o uso de medicamentos veterinários para as unidades, visando assegurar a correta utilização de antibióticos e a segurança alimentar de nosso produto. O período de carência dos medicamentos é constantemente revisado e reforçado pelos médicos veterinários responsáveis.

Todos os períodos de retirada dos produtos são seguidos rigorosamente, não deixando nenhum tipo de resíduo do produto final.

Ao longo dos anos, a BRF, indo ao encontro das tendências mundiais e buscando melhorias constantes em seus processos, já vem reduzindo gradualmente o uso de medicamentos, sem causar qualquer tipo de prejuízo ao bem-estar animal e em detrimento da qualidade dos animais.



75%

da produção total de perus de corte passou a praticar o processo de debicagem, que utiliza infravermelho ainda no incubatório – é debicado apenas 1/3 do bico superior da ave, não causando dor ou sofrimento desnecessário ao animal.

15,5%

é o percentual de gaiolas de gestação coletiva para suínos em nossa cadeia.



Parceria

com a ONG *World Animal Protection* no Brasil é fundamental para a BRF desenvolver projetos que contemplam o bem-estar dos animais em todas as etapas de produção.



Capital Natural

Tanto a comunidade quanto consumidores e órgãos ambientais estão cada vez mais rigorosos em relação ao tema ambiental. Soma-se a isso a preocupação da BRF em proteger e conservar o meio ambiente e temos como resultado uma empresa que busca cada vez mais a melhoria de seus processos e também de seus parceiros. Dessa forma, a melhoramos o tratamento desses aspectos e ajudamos nossos parceiros a se desenvolverem para também antederem as expectativas da comunidade, dos órgãos ambientais e dos requisitos legais.

A gestão ambiental da BRF é baseada nas diretrizes da ISO 14001 e orientada por uma Política de Meio Ambiente específica, que aborda os aspectos e possíveis impactos ambientais relacionados ao nosso negócio, trazendo o cumprimento legal como patamar mínimo de desempenho e determinando patamares de desempenho, com diretrizes para o aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando à melhoria contínua

da qualidade e à minimização dos impactos ambientais associados.

Para garantir a qualidade da gestão, nas operações há equipes técnicas especializadas nas operações, que seguem as seguintes diretrizes globais da Companhia:

- Normas Corporativas (NC) internas, cujas diretrizes superam a legislação em muitos casos;
- Procedimentos operacionais ligados aos processos ambientais críticos;
- Comitê Organizacional Corporativo de meio ambiente (COC MA);
- Grupos de Trabalhos Específicos de meio ambiente (GT);
- Comitê geral de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA);
- Formulário de Análise de Instalações (FAI), para análise ambiental de novos projetos antes da instalação;

- Índice de Conformidade Ambiental (ICA), que mede o desempenho, a qualidade, a meta e o *compliance*.

- Em todas as nossas operações, temos práticas de DSSMA (diálogos de saúde, segurança e meio ambiente), quando ocorrem conscientizações constantes dos colaboradores das plantas para conservação e economia de recursos, principalmente em relação a desperdícios.

O monitoramento considera o ICA, composto pelos aspectos efluentes, resíduos, emissões atmosféricas, ruídos, odor, outorgas e licenças ambientais. Em 2015, iniciamos a implantação do ICA nas atividades da agropecuária (rações, incubatórios e granjas próprias). Também implantamos o ICA na Argentina, onde conseguimos 85% de atendimento.

Com base nas diretrizes da nossa Norma de Passivos Ambientais, anualmente, avaliamos os principais pontos que possam

representar algum risco ambiental para a empresa, bem como os passivos existentes e o seu tratamento e recuperação/eliminação. Também buscamos inovações no tema ambiental, que gerem o menor impacto ao meio ambiente e à comunidade. Além disso, todos os nossos projetos de expansão ou construção precisam estar alinhados à Norma de Gestão de Obras.

Independentemente da área, todo projeto deve ser avaliado

pelo setor ambiental, desde a concepção até a execução, passando pela fase de licenciamento pelos órgãos responsáveis. Dessa forma, garantimos que qualquer projeto passe por uma rigorosa avaliação de aspectos e impactos ambientais, para que todos os riscos sejam levantados e tratados.

Nosso desafio para 2016 será revisar todas as normas ambientais corporativas sob abrangência global, uma vez que cada país possui

suas restrições específicas, tornando-se necessário aplicar o ICA Global e a gestão ambiental para os demais países em que temos sede (Argentina, Inglaterra, Holanda, Abu Dhabi e Tailândia).

85%

foi percentual de atendimento da implantação do ICA nas operações da Argentina em 2015.

RECURSOS DOS GREEN BONDS

A BRF não se preocupa somente em produzir alimentos de qualidade, mas em produzir alimentos com menor impacto ambiental. Para isso, investe em questões ambientais, sendo que esse valor vem aumentando a cada ano. Em 2015, com recursos próprios, a Companhia investiu mais de R\$ 324 milhões nas operações do Brasil, da Argentina e do Oriente Médio (Abu Dhabi), o que demonstra nosso compromisso com a conservação ambiental e a melhoria contínua de nossos processos.

Em 2015, com o intuito de elevar nossa capacidade de investimento em ações ambientais, fizemos a emissão de *green bonds* destinados a financiar projetos verdes em nossas divisões e operações de negócios (*Leia mais em Capital Financeiro e Construído, p.59*).

Esses projetos poderão ter como foco as seguintes categorias: eficiência energética, energias renováveis, florestas sustentáveis, redução de emissão de gases de efeito estufa, gestão de água, embalagens, redução do uso de matéria-prima ou gestão de resíduos. São mais de 500 milhões de euros em recursos para aplicação em investimentos socioambientais nos próximos sete anos.

Parte desse recurso foi utilizada em 2015. Um exemplo foi o investimento de R\$ 7,6 milhões – valor que representa 45% do total necessário para o projeto – em três grandes projetos focados em eficiência energética em três importantes unidades da BRF, Uberlândia (MG), Toledo (PR) e Chapecó (SC). O principal objetivo foi a redução do consumo de energia na geração de frio, por meio da aplicação de automações, instalação de equipamentos mais eficientes, reaproveitamento térmico e otimização de processos.

Outro importante exemplo de utilização desse recurso ocorreu na unidade de Nova Mutum (MT), cujo projeto é de separação das tubulações de efluentes por tipo de carga orgânica para o tratamento em diferentes etapas da ETE. Anteriormente ao projeto, os efluentes oriundos de diversas etapas do projeto eram despejados em uma única tubulação, e passavam por várias etapas de tratamento independentemente do conteúdo, para que em seguida fossem devolvidos ao ambiente. O projeto de separação das tubulações por tipo de efluente faz com que cada um seja tratado de uma forma específica, uma coleta seletiva que resulta em uma grande redução tanto de processos quanto de utilização de produtos químicos. Por exemplo, a linha que tem origem na lavagem de gaiolas transportadoras de frango e lavagem de caminhões é encaminhada apenas para peneiramento e em seguida para uma etapa de tratamento biológico, enquanto a linha com origem no processo de abate de aves é encaminhada para outro peneiramento em seguida passa por uma etapa físico-química antes da etapa de tratamento biológico. Além da separação das tubulações, a aquisição de novos equipamentos e outras adequações fizeram com a o processo ficasse com um rendimento muito maior e com uma expectativa de ganho de R\$ 545 mil por ano com economia de energia.

GESTÃO DA ÁGUA

A gestão de água permanece como um desafio de sustentabilidade para a BRF. A insuficiência de água pode afetar significativamente os processos produtivos e os resultados financeiros da BRF. Entre os impactos relativos ao nosso negócio está a escassez em determinadas regiões, colocando em risco ampliações da produção e/ou até a paralisação do processo. O uso concorrente de água também se torna relevante por conta da captação nas mesmas fontes utilizadas para abastecimento da população, para irrigação e para outras indústrias. Além de seu uso na produção industrial, destaca-se a importância do recurso hídrico para a produção de animais e de *commodities* agrícolas.

O primeiro gerenciamento ocorre no estabelecimento de metas de consumo de água para cada planta. Mesmo não existindo exigências externas para o estabelecimento de metas, a Companhia se compromete em determinar consumos máximos permitidos que não podem ser extrapolados. Cada planta desdobra sua meta e busca alternativas para alcançá-las.

A gestão do tema também é realizada nas nossas operações no exterior. A exemplo, na Argentina, seguimos a Ordem do Ministério de Assuntos Hídricos da Província de Santa Fé (Argentina) n.º 395/07, que regula fontes para o uso das águas subterrâneas.

Em Abu Dhabi, para a água potável, seguimos o Regulamento de Qualidade da Água (*Fourth Edition*), de 2014, emitido pela Regulação e Supervisão *Bureau*. Para a reutilização de água nessa unidade, há uma regulamentação específica – *Recycled* Água e *Biossólido*. Ambos os regulamentos são de 2010, emitidos pela Regulação e Supervisão *Bureau*.

No aspecto operacional, existem práticas frequentes para reduzir o

consumo de água nos equipamentos, realizar instalações de novas fábricas e/ou aumentos de produção somente após avaliações de disponibilidade hídrica no local. Estamos, ainda, trabalhando com a filosofia *Lean* na higienização das fábricas, um dos grandes processos consumidores de água, reforçando o conceito de valor e desperdício, o que está diretamente ligado ao consumo desse recurso. Temos também diretrizes para realizar o reúso/reaproveitamento, evitando retiradas de água de fontes superficiais e subterrâneas. Em 2015, passamos a considerar a nova classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS), que estabelece:

- **reúso indireto:** ocorre quando a água já usada, uma ou mais vezes, para uso doméstico ou industrial, é descarregada nas águas superficiais ou subterrâneas e utilizada novamente a jusante, de forma diluída;
- **reúso direto:** uso planejado e deliberado de esgotos tratados para certas finalidades, como irrigação, uso industrial, recarga de aquífero e água potável;
- **reciclagem interna:** reúso da água internamente nas instalações industriais, tendo como objetivos a economia de água e o controle da poluição.

A partir deste relatório anual, incluímos o reúso indireto de água, visto que temos diversas plantas nas quais lançamos nosso efluente no corpo receptor e captamos a jusante desse lançamento. Também temos casos de reúso direto, quando utilizamos nosso efluente para a prática da fertirrigação.

Em 2015, o total de água de reúso indireto e direto, de acordo com a nova classificação, somou 3.259.361,03 m³, e registramos índice de recirculação de 24,98% (veja tabela completa em Anexo, p. 148). GRI G4-EN10

Para reforçar os estudos e atualizações das obrigações legais quanto a esse recurso, hoje, mantemos representantes nos Comitês de Bacias Hidrográficas das regiões em que atuamos. Também fazemos análise na cadeia de fornecedores, dentro da qual o tema água está entre os indicadores de sustentabilidade agropecuária, avaliados *in loco* e com reporte para o nosso Conselho de Administração.

RISCO HÍDRICO

Em 2015, a BRF iniciou o trabalho referente ao risco hídrico, pelo qual podemos avaliar aspectos internos e externos que impactam o aspecto água e geramos uma pontuação para cada unidade. O objetivo é realizar ações tanto internas quanto externas para a redução de consumo e o atendimento legal, minimizando o impacto da Companhia no meio ambiente e na comunidade.

Executada em quatro plantas no Brasil – Toledo (PR), Rio Verde (GO), Lucas do Rio Verde (MT) e Carambeí (PR) – durante o ano, como projeto-piloto, a metodologia analisa o contexto e as micro e macrobacias hidrográficas que compõem a região, bem como as atividades industriais e características do uso de recursos hídricos, a fim de compreender o histórico de crescimento da demanda local e antecipar riscos.

Em 2016, esperamos consolidar esse trabalho, expandindo a avaliação para as demais plantas no Brasil.

Mantemos representantes nos Comitês de Bacias Hidrográficas para reforçar os estudos e atualizações legais relacionados à água.



25%
foi o índice aproximado de recirculação de água na BRF.

CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE¹ GRI G4-EN8 (m³)

Tipo de fonte	2012	2013	2014	2015	Variação (2014/2015)
Superficial	38.732.576	38.828.985	36.544.505,98	38.559.842,23	5,51%
Subterrânea	20.597.104	24.646.055	21.410.123,38	18.379.836,95	-14,15%
Abastecimento público	1.868.339	2.024.728	1.592.281	1.315.427,59	-17,39%
Chuvas	40.563	55.122	92.300	59.400,00	-35,64%
Total	61.238.582	65.554.890	59.639.210,36	58.314.506,77	-2,22%

¹ Contempla todas as unidades fabris do Brasil, Argentina, Holanda, Inglaterra e Abu Dhabi. Em julho, foram entregues as unidades de laticios. Consumo lácteos janeiro-maio: 1.420.363,82 m³. Se fizermos uma projeção de consumo anual de laticios, o consumo da BRF poderia chegar a 60.303.016,12 m³/ano, obtendo uma variação de 1,1% a mais, comparado a 2014.

EFLUENTES GRI G4-EN22, G4-EN24

Os aspectos de efluentes e resíduos são inerentes às atividades industriais da BRF. Se não forem gerenciados adequadamente, podem causar impactos negativos significativos à condição ambiental das unidades produtivas. Os impactos estão relacionados à comunidade e ao atendimento de requisitos legais, desde qualidade da emissão de efluentes líquidos em corpos hídricos que abastecem municípios até a minimização da geração e/ou a disposição adequada de resíduos sólidos, evitando a contaminação de solo, águas subterrâneas e corpos hídricos.

Dentro da estratégia da empresa está o compromisso com a redução constante tanto do volume de resíduos quanto da carga orgânica dos efluentes. Cada planta possui equipes especializadas no tema meio ambiente, que, em conjunto com as demais áreas da empresa, desdobram essas metas e gerenciam ações diárias para as práticas de redução de resíduos e carga orgânica nos efluentes. Para isso, também buscamos inovações para transformação de resíduos em matéria-prima para outros processos, como o estudo para implantação de biodigestores cada vez mais modernos para transformar efluente em energia e o estudo para utilização

de pirólise para transformação de resíduos em combustíveis.

Esses dois aspectos são fortemente estudados dentro da Norma de Monitoramento Ambiental, que estabelece diretrizes para seu tratamento e gerenciamento. Também temos a busca de parceiros comprometidos com o tema ambiental para transporte, tratamento e disposição final dos resíduos sólidos. Esses parceiros somente são contratados mediante apresentação de licenciamento ambiental para a referida atividade, além de realizarmos auditorias periódicas para verificar o estado das instalações e o processo operacional.

Tanto a comunidade quanto consumidores e órgãos ambientais estão cada vez mais rigorosos em relação ao tema ambiental. Soma-se a isso a preocupação da BRF em proteger e conservar o meio ambiente, e temos como resultante uma empresa que busca cada vez mais a melhoria de seus processos e também de seus parceiros. Dessa forma, melhoramos o tratamento desses aspectos e ajudamos nossos parceiros a se desenvolverem para também antederem as expectativas da comunidade, dos órgãos ambientais e dos requisitos legais.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Por seu uso intenso nos processos industriais, o aspecto energético impacta diretamente nossas operações. O preço e a disponibilidade da energia dependem muito de fatores externos, como a demanda e a oferta. Um exemplo disso foi o que ocorreu no começo de 2015: com a estiagem no Sudeste, a oferta de geração de energia elétrica de hidroelétricas foi reduzida.

Faz parte da nossa gestão o monitoramento do uso de energia nos diferentes processos produtivos, considerando as linhas, as categorias e os produtos finais elaborados, utilizando indicadores de desempenho. As atividades em centros de distribuição, agropecuária e áreas administrativas também desenvolvem ações de melhoria para esse recurso.

O Programa de Excelência Energética da BRF faz a gestão da eficiência energética. Temos como meta conseguir uma redução global do consumo de energia por meio de melhorias em fábricas, centros de distribuição e operações agropecuárias das unidades do Brasil e do exterior.

Representantes de áreas com consumo intensivo do recurso e equipes técnicas e estratégicas,

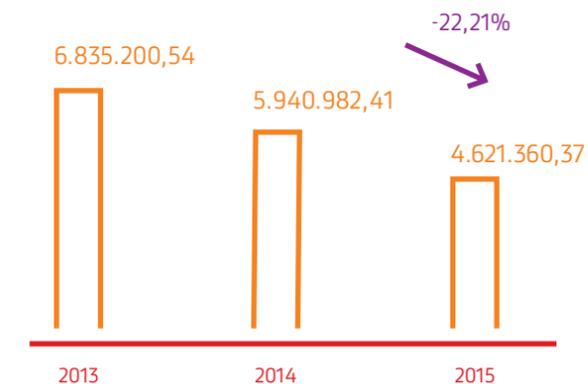
incluindo as áreas de Suprimentos, Engenharia e Controladoria, formam o nosso Comitê de Energia. Eles se reúnem mensalmente para definir quais estratégias serão adotadas para a contratação de energia, aprovar projetos estratégicos, acompanhar iniciativas e estudar formas de redução de consumo. Cabe ao comitê elaborar planos para eventuais casos de racionamento. Existem também compromissos firmados internamente e externamente para a redução do consumo desse aspecto. Anualmente, são definidas metas de redução de consumo de energia por planta, que estão diretamente atreladas à remuneração variável dos gestores.

REDUÇÃO DE EMISSÕES

Estruturamos o Programa de Mudanças Climáticas, em linha com nossa estratégia de sustentabilidade, considerando os conceitos de adaptação, avaliando os aspectos relacionados a mudanças climáticas e gerenciamento dos riscos e impactos nas operações e cadeia de fornecimento, reconhecendo a vulnerabilidade diante de recursos fundamentais para o negócio e abordando a mitigação das emissões de GEE. Além disso, a BRF é membro do Programa Brasileiro GHG Protocol e segue a metodologia para o cálculo de inventário de gases de efeito estufa. GRI G4-EC2

As emissões atmosféricas e de gases de efeito estufa (GEE) são gerenciadas em sintonia com a legislação ambiental e com boas práticas aplicáveis aos mercados em que a BRF atua. No caso de GEE, o volume de emissões dentro da própria Companhia não é considerado significativo, em função da proporção elevada de uso de energia renovável, dos projetos de eficiência energética e do Sistema de Gestão Ambiental.

O maior impacto de emissões está na nossa cadeia de valor, principalmente nos setores agropecuário e logístico. Como a BRF tem

TOTAL DE CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO* (GJ) GRI G4-EN4

* Veja a tabela completa em Anexo, p. 150.

EMISSIONES DE SUBSTÂNCIAS QUE DESTROEM A CAMADA DE OZÔNIO (Kg CFC11) GRI G4-EN20

		2015
CFC	Quantidade (kg)	0
	Resultado (kg CFC-11)	0
HCFC	Quantidade (kg)	15.940,45
	Resultado (kg CFC-11)	883,53

1. O fluido de refrigeração industrial predominante é a amônia, que não agride a camada de ozônio e não causa efeito estufa. A BRF utiliza, em pequena quantidade, o HCFC 22 para refrigeração industrial e o restante desse gás é utilizado em ar-condicionado.

extensas redes de abastecimento e distribuição, os impactos ambientais relacionados a questões logísticas podem representar grande parte da pegada ambiental. Com foco em redução de GEE, adotamos iniciativas de uso de biomassa (energia renovável), de conservação de energia e calor em equipamentos e processos e eficiência no sistema logístico.

A adoção de diferentes modais, como ferroviário e cabotagem; otimização no carregamento de cargas; mudança do perfil da frota, com veículos com maior capacidade de carga; implantação de modelos de logística reversa, otimizando o carregamento de retorno dos

veículos; bem como dar preferência a veículos que usam diesel menos poluente (S-50), são algumas das iniciativas de gestão de impactos na logística. Como reflexo, os deslocamentos com modais mais eficientes (rodotrem, ferroviário, cabotagem e Vanderleia – carreta com três eixos espaçados) representaram 14% do total de viagens. GRI G4-EN19

Com os produtores integrados de suínos, temos o Programa 3S – Sistema de Suinocultura Sustentável, que apoia esses produtores no tratamento alternativo dos dejetos por meio de biodigestores com sistema de queima dos gases ou uso como fonte de energia. GRI G4-EN19

DESTINAÇÃO DE EFLUENTES GRI G4-EN22 (M³)

	2012	2013	2014	2015	Variação (2014/2015)
Fonte superficial	54.285.284	57.845.094	54.053.549,09	50.911.409,92	-5,81%
Solo	1.402.034	1.063.861	1.207.563,66	3.302.121,00	173,45%
Rede Pública	54.843	510.877	569.848,38	267.355,45	-53,08%
Total	55.742.161	59.419.832	55.830.961,13	54.480.886,37	-2,42%
Qualidade (kg DQO/ano)	5.744.631	5.102.859	4.290.685,13	3.199.834,90	-25,42%

25,42%

foi a queda de destinação de efluentes em relação a 2014.

ESCOPO 1* – EMISSÕES DIRETAS DE GEE (tCO₂e) GRI G4-EN15

	2012	2013	2014	2015
Emissões de gases de efeito estufa	327.123,85	359.559,21	352.422,69	361.059,61
Emissões biogênicas de CO ₂	2.797.109,23	2.892.186,26	2.304.715,27	2.213.212,72
Gases incluídos no cálculo	Todos foram mapeados, porém a BRF emite apenas CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O e HFCs			

ESCOPO 2* – EMISSÕES INDIRETAS (tCO₂e) GRI G4-EN16

	2012	2013	2014	2015
Aquisição de energia elétrica e vapor ¹	185.034,60	265.031,29	350.108,19	322.098,78
Gases incluídos no cálculo	CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O			

1. Os fatores de emissão da energia elétrica adquirida nos países considerados no Inventário são coletados nos sites dos órgãos responsáveis em cada país. Por exemplo, no Brasil, o fator de emissão utilizado é aquele disponibilizado pelo MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia.

ESCOPO 3* – OUTRAS EMISSÕES INDIRETAS¹ (tCO₂e) GRI G4-EN17

	2012	2013	2014	2015
Total das fontes inventariadas	1.046,91	1.000,44	938.298,26	695.020,80
Gases incluídos no cálculo	CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O			
Emissões biogênicas de CO ₂	17.896,93	16.799,80	16.678,57	27.964,62

1. A partir de 2012, foram incluídas a logística hidrovial e viagens terrestres a negócios, e, em 2014, os resíduos sólidos tratados externamente (aterro e compostagem) foram adicionados.

* Durante a apuração do relatório, os dados estavam sendo verificados pela auditoria (terceira parte). Portanto, estão sujeitos a futuras alterações.

GESTÃO DE RESÍDUOS

Continuamos investindo na redução, na reciclagem e na reutilização de materiais durante o ciclo de vida de nossos produtos e processos industriais, visando à maior eficiência de custos e à redução dos impactos, mesmo sem uma norma para uso de matérias-primas ou embalagens recicláveis ou reutilizáveis na Companhia, considerando os entraves regulatórios para uso desses recursos na indústria de alimentos.

A busca por formas mais inteligentes e sustentáveis na utilização de materiais é parte da rotina de diversas áreas na BRF. Um exemplo é a utilização de lodo, um subproduto, como mistura para combustível das caldeiras de acordo com as obrigações legais. A área corporativa do Meio Ambiente trabalha há mais de um ano em parceria com área Ambiental para aproveitamento do lodo que antes era resíduo. Isso permitiu uma redução no consumo de cavaco e, em algumas unidades, o aproveitamento de praticamente

100% do lodo oriundo da produção. Ainda não há dados que permitam avaliar o quanto houve de diminuição de compra de cavaco, mas o fato de o subproduto poder ser reutilizado já representa um avanço para a Companhia.

Em função das características dos resíduos gerados pela BRF, o principal método de disposição final é a compostagem, que permite a transformação de resíduos em fertilizante orgânico, garantindo sua destinação de acordo com as obrigações legais.

Nas unidades administrativas, é promovida a separação para o descarte do resíduo orgânico, de recicláveis e de não recicláveis. Existem, ainda, coletores de pilhas e baterias, e em alguns dos prédios são realizadas as coletas de óleo de cozinha e de resíduo eletrônico. Todos os centros de distribuição têm estruturas de coleta seletiva.

A gestão de resíduos envolve desde a adequação e disposição de materiais nos fornecedores, unidades

fabris e escritórios até a fase de pós-consumo. Mesmo possuindo uma cadeia complexa, desenvolvemos iniciativas para minimizar perdas, melhorar o controle de produtores integrados e encontrar destinação mais adequada para cada tipo de resíduo. As referências de gestão são os planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde. Para efluentes e resíduos, outras Normas Corporativas são aplicadas – como a de Controle Ambiental, a norma de licenciamento e obrigações legais, a de Gestão Ambiental Agropecuária e o Programa Suinocultura Sustentável.

A BRF e a indústria em geral têm o desafio de adequar plenamente suas operações à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), o que envolve uma série de melhorias nos eixos de operação, cadeia de fornecimento e processos de distribuição, venda e pós-consumo.

A Companhia participa, via Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (ABIA), da Coalizão

Empresarial, coordenada pelo Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE), que reúne outras associações dos diversos setores da indústria.

Em 2015, foi aprovado o Acordo Setorial, proposto pela coalizão para o governo federal, que prevê redução de 22% das embalagens dispostas em aterro até 2018. Ao longo do processo de aprovação do acordo setorial foi identificada a necessidade de investimento na

construção de um sistema sólido de governança para os catadores. Nesse sentido, foi definido que as associações participantes da Coalizão do CEMPRE irão realizar um investimento em 2016 na Associação Nacional dos Catadores (ANCA), que representa os carroceiros e catadores de matérias recicláveis, os quais estarão inseridos no Sistema de Logística Reversa (*leia mais sobre gestão de resíduos em Efluentes, na p. 120*).

RESÍDUOS POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃO (t) GRI G4-EN23

	2013	2014	2015	Variação (2015 x 2014)	% equivalente
RESÍDUOS CLASSE I					
Incorporação no solo	435	0	0	-	-
Aterro industrial e autoclavagem	-	599,87	538,89	-10,2%	-
Reciclagem (reciclagem, devolução de fabricante, fab. ração animal e rerrefino)	-	289,92	230,78	-20,4%	-
Incineração	-	10,38	2.110,93	20.236,5%	-
Compostagem	-	0	0	-	-
Total	435	900,17	2.880,6	220,0%	0,8%

RESÍDUOS CLASSE II

Incorporação no solo	451.928	60.828	58.405,38	-4,0%	16,1%
Aterro Industrial e Autoclavagem	-	62.947	79.931,03	27,0%	22,1%
Reciclagem (reciclagem, devolução de fabricante, fab. ração animal e rerrefino)	-	81.705	101.300,99	24,0%	28,0%
Incineração	-	258	1.061,9	311,6%	0,3%
Compostagem	-	211.973	121.672,6	-42,6%	33,6%
Total	451.928	417.711	362.371,9	-13,2%	-
Soma Classe I e II	452.363	418.611,17	365.252,5	-12,7%	-

RESÍDUOS PERIGOSOS TRANSPORTADOS (t) GRI G4-EN25

	2013	2014 ²	2015	Variação (2015/2014)
Transportados ¹	435	900,17	483,25	-46%
Tratados	435	900,17	2.232,31	148%
Total	870	1.800,34	2.715,56	51%

1. Resíduos classe I transportados e que não ultrapassam as fronteiras estatais.

2. Aumento significativo em função da inclusão de dados de transporte e destinação para tratamento dos resíduos de saúde animal.

Projetos de embalagens conduzidos em 2015 GRI G4-EN27	Resultado
Eliminado o uso de plásticos (<i>shrink</i>) que envolvem as caixas de papelão	Eliminação de plásticos: R\$ 2.3671,43/ano
Redução e padronização no consumo de filme plástico em produtos BRF	Redução de consumo de energia e manutenção: R\$ 76.828,00/ano; redução de estoques
Implementação do <i>Lean</i> para reduzir desperdício de água na unidade de CNC	Redução de filme plástico de 34 cm para 28 cm. Ganho de R\$ 102.922,98/ano; melhora na aparência da embalagem para o cliente
Redução no uso de plásticos (<i>shrink</i>) em caixas de papelão	Consumo de 29 L/ave foi para 27 L/ave, redução de 6,9%. Indicador de 14,87 m ³ /ton. foi para 13,95 m ³ /ton., redução de 6,2%. Indicador médio de 7.800 m ³ /dia (11.090 ton. produzidas/mês) foi para 7.500 m ³ /dia (11.850 ton. produzidas/mês). Dessa forma, houve redução de 3,8% (7.500/7.800) = 300 m ³ /dia, ou seja, redução em torno de 300 m ³ /dia (300 mil litros de água dia). Mas, se fosse mantida a média de consumo de 11.090 ton. produzidas para 11.850 ton., o valor final deveria ser de 8.335 m ³ . Assim, o retorno foi maior, de 10% de redução (7.500/8.335), igual a 534 m ³ /dia. Retorno financeiro de R\$ 594,00/dia; R\$ 12.474,00/mês dos dias úteis de produção (300 m ³ /dia). Não tivemos impactos financeiros significativos, apenas melhorou a aparência ao consumidor
Eliminar cantoneira/Fita 3M dos <i>pallets</i> e padronizar a quantidade de <i>stretch</i> utilizados	Retiradas as cantoneiras e fita 3M de todos os <i>pallets</i> das linhas 3, 5 e 7, totalizando 190 <i>pallets</i> /dia, e padronizada a quantidade de <i>stretch</i> de 800 g para 470 g/ <i>pallet</i> . Com essas alterações, em 2015 a Companhia teve os seguintes ganhos: <ul style="list-style-type: none"> • Cantoneira: R\$ 0,41 unidade para 190 <i>pallets</i>: R\$ 311,60/dia – R\$ 74.784,0 • Fita 3M: R\$ 0,03 m – 1 <i>pallet</i> utiliza 9 m, para 190 <i>pallets</i>: R\$ 58,9/dia – R\$ 14.136,0/ano; • <i>Stretch</i>: R\$ 5,62 kg – 800 g por <i>pallet</i>: R\$ 4,49 – padronizado para 470 g por <i>pallet</i>: R\$ 2,64 – 190 <i>pallets</i>: R\$ 351,5/dia – R\$ 84.360,0 • Total de ganho conforme volume do PO em 2015: R\$ 173.280,0
Reduzir a quantidade de material em estoque e eliminar a tarefa de fixar as cantoneiras ¹	A tecnologia do filme coextrusado PET está associada à capacidade de embalagem, sem que existam perdas ou danos no produto final, quando comparado com a versão atual, em que o filme é laminado com PET. Não há necessidade de ajustes no processo atual das fábricas
As aparas desse filme podem ser usadas como diluente de adesivo de coextrusão; bem como redução da etapa de laminação no processo do fornecedor ²	Maximizar o carregamento em contêineres e reduzir o número de <i>pallets</i> e caixas. Cada unidade passou de 480 kg para 550 kg e cada contêiner passou de 19.200 kg para 24.200 kg. Aumento de 26% no carregamento de produto por contêiner; redução de 1,5% na tara de embalagem por tonelada de produto
Simplificação de itens de caixa ³	Aumento de eficiência no processo do fornecedor pela redução de <i>set up</i> em máquina
Avaliação da extensão do projeto HD0003 (Redução Dimensional Tabuleiro) para 19 UP's	Redução da área da embalagem de 4,5%; redução de 16,2 ton. de papelão ondulado por ano
Redução dimensional na aba de colagem tampa <i>griller</i> DVZ	Redução da área da embalagem de 2,35%; redução de 39,5 ton. de papelão ondulado por ano
Projeto Coiote – Fatiados	Redução da área da embalagem de 21,1% e redução de 28,6% da espessura do filme fundo; redução de aproximadamente 91,375 ton. de consumo de material coextrusado de PET e EVOH
Filme reciclado	Utilização de filme reciclado no lugar de filme virgem. Utilização de 1.849 ton. de embalagens recicladas em 2015, com redução de 2.828,97 ton. de emissões de gases do efeito estufa. Redução de 2.254.992 litros de petróleo; redução de 10.086,03 MW de consumo de energia elétrica; redução de 2.033,9 ton. de resíduos plásticos em aterros

1. EMB-0100 – Inovação – Desenvolvimento de Filme Termoformado Tampa Coex PET – Bemis/Eastman.
2. ME-0799 – EMB-0199 – (Top 10 “B” Europe) – Legislation Update 1169/2011 – (B2B) SKU 142571 – CPZ.
3. SUP-0928 – FA – IRANI para Caixas Maleta.

BIODIVERSIDADE

A BRF busca controlar impactos potenciais ou atuais situados em suas operações e na cadeia de valor. Nas atividades potencialmente poluidoras, como incubatórios, fábricas de rações e granjas próprias, não são identificados impactos significativos em áreas protegidas ou de alto índice de biodiversidade. Entretanto, o aspecto biodiversidade é crítico por estar vinculado a transformações no clima, que alteram o ritmo e a produtividade da produção agrícola mundial e, consequentemente, os preços de *commodities* usadas pela Companhia tanto na formulação de produtos como na cadeia agropecuária, como milho e soja.

Para melhor compreender e avaliar nossas externalidades ambientais, em 2014, passamos a integrar a iniciativa TeSE, do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces), que propõe desenvolver estratégias e ferramentas destinadas à gestão de impactos,

dependências, riscos e oportunidades relacionados a serviços ecossistêmicos. Todas as áreas da BRF aplicáveis ao Novo Código Florestal estão seguindo o cronograma definido pelo Ibama para adequação ao processo de georreferenciamento e ao Cadastro Ambiental Rural (CAR). Monitoramos os impactos e a abrangência de nossas áreas contempladas por políticas de conservação e preservação ambiental.

Na cadeia agropecuária, os produtores integrados são avaliados mensalmente com o indicador de percentual de licença ambiental de propriedades. O controle do licenciamento dos fornecedores é realizado por meio da Norma de Gestão Ambiental Agropecuária, do contrato de integração e do *checklist* de Extensão Rural (que avalia as rotinas dos extensionistas, responsáveis pela aplicação do índice de conformidade nos produtores integrados, com foco em temas ambientais).

PROJETO PSA

A BRF iniciará o Projeto PSA Corporativo BRF no campo em 2016. O projeto busca desenvolver um sistema de pagamento por serviços ambientais corporativo em três eixos: mecanismo de PSA; mecanismo financeiro, com modelo de negócio competitivo e inovador; e uma estratégia de implantação para a sustentabilidade do negócio na cadeia BRF. A meta é ampliar um modelo-piloto, envolvendo até 250 produtores em uma área estimada de 400 hectares. GRI G4-EN26



O RELATÓRIO

Neste ciclo, aprofundamos nossa apresentação de dados e indicadores, em sintonia com as diretrizes GRI e IIRC.



Abrangente

Mais uma vez, reportamos todos os indicadores relacionados a cada aspecto material identificado pela Companhia.

O *Relatório Anual e de Sustentabilidade 2015* da BRF adota como diretrizes a metodologia de relato da *Global Reporting Initiative (GRI)*, versão G4, e o *framework* de relato integrado proposto pelo *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, grupo que a Companhia integra, por meio da Comissão Brasileira de Acompanhamento de Relatórios Integrados. [GRI G4-29, G4-30](#)

Com indicadores que abrangem o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2015, além de informações sobre a gestão e a estratégia da Companhia, o documento segue a versão Abrangente das diretrizes GRI, reunindo os conteúdos específicos associados aos temas materiais do negócio, além de indicadores setoriais de alimentos. As métricas e o escopo dos indicadores são, sempre que possível, alinhados à metodologia GRI; eventuais variações em dados e métricas são apresentados ao longo do relato. [GRI G4-22, G4-23, G4-28, G4-32](#)

A definição dos conteúdos a reportar levou em conta o plano

estratégico da Companhia, seus temas mais relevantes de sustentabilidade, compromissos de relatos anteriores e a percepção de seus principais executivos e líderes sobre a materialidade. Em 2015, a lista de temas materiais passou por revisão, considerando o alinhamento à atual estratégia e o objetivo de aumentar a especificidade do reporte de assuntos e indicadores, como evolução da aplicação das diretrizes de relato adotadas pela empresa. [GRI G4-18](#)

Anualmente, buscamos obter e reportar avanços em nossa adesão às diretrizes de relato integrado propostas pelo IIRC; destacamos, além da estrutura orientada pelo modelo de capitais – financeiro, intelectual, humano, social e natural –, nosso compromisso de evoluir na conectividade de informações e na apresentação de dados que abordem não apenas nosso contexto presente e nosso desempenho, mas também riscos, oportunidades e perspectivas de futuro para a Companhia, nos diferentes mercados em que atuamos.

Os dados das demonstrações financeiras da BRF são apresentados seguindo os padrões brasileiros e as normas *International Financial Reporting Standards (IRFS)*, em linha com instruções da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da *Security Exchange Commission (SEC)*, e foram auditados pela Ernst & Young. Já os indicadores socioambientais não passaram por processo formal de auditoria. [GRI G4-33](#)

Todos os dados dos indicadores são globais. Em caso de especificidade no escopo, essa diferença está sendo considerada ao longo do texto. O inventário de emissões de GEE para as operações BRF no Brasil, na Europa e na Argentina foi verificado pela KPMG. [GRI G4-17, G4-33](#)

SUMÁRIO GRI

CONTEÚDO GERAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*	
Estratégia e análise	G4-1 Mensagem do presidente	15			
	G4-2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	15, 46, 50, 55			
Perfil organizacional	G4-3 Nome da organização	18			
	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	18			
	G4-5 Localização da sede da organização	Sede: Rua Jorge Tzachel, 475 88301-600 Itajaí – SC – Brasil Escritório corporativo: Rua Hungria, 1.400 – 5º andar 01455-000 São Paulo – SP – Brasil			
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	18			
	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade	18			
	G4-8 Mercados em que a organização atua	18, 19, 20, 68			
	G4-9 Porte da organização	8, 18, 19, 20			
	G4-10 Perfil dos empregados	20, 88, 91, 142	6		
	G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	90	3		
	G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização	107			
	G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	42, 43			
	G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	Na BRF, o Princípio da Precaução impacta os investimentos no desenvolvimento, na concepção, na fabricação e na distribuição e venda de produtos. Segundo o princípio, incertezas científicas são consideradas motivo suficiente para evitar determinados projetos, iniciativas e práticas das organizações, prevenindo a ameaça de danos sérios ou irreversíveis à saúde humana e ao meio ambiente. Mais informações na p. 51.	7		
	G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	47			

* No fim de 2015, entraram em vigor os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em continuidade aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). A partir de 2016, a BRF fará acompanhamento dos ODS.

Neste relatório, buscamos aprofundar a adesão às diretrizes de relato integrado do IIRC, com foco em aspectos como conectividade, foco estratégico e orientação para o futuro.

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Perfil organizacional	G4-16 Participação em associações e organizações	102		
Aspectos materiais identificados e limites	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	128		
	G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório	128		
	G4-19 Lista dos temas materiais	49		
	G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material	49		
	G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material	49		
	G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	128		
	G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	128		
	Engajamento de stakeholders	G4-24 Lista de grupos de stakeholders engajados pela organização	48	
G4-25 Base usada para a identificação e seleção de stakeholders para engajamento		48		
G4-26 Abordagem para envolver os stakeholders		48, 98		
G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de stakeholders		48, 49		
Perfil do relatório	G4-28 Período coberto pelo relatório	128		
	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	128		
	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	128		
	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	Dúvidas sobre este documento podem ser esclarecidas pelos telefones (55 11) 2322-5052 / 5061 / 5048 ou pelo e-mail acoes@brf-br.com .		
	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	128		
Governança	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	128		
	G4-34 Estrutura de governança da organização	25, 28	1 a 10	

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Governança	G4-35 Processo de delegação do mais alto órgão de governança para tópicos econômicos, ambientais e sociais	46, 93		
	G4-36 Cargos e funções executivas responsáveis pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	28, 46		
	G4-37 Processos de consulta entre stakeholders e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais	34		
	G4-38 Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	28		
	G4-39 Presidente do mais alto órgão de governança	25		
	G4-40 Critérios de seleção e processos de nomeação para o mais alto órgão de governança e seus comitês	25		3
	G4-41 Processos de prevenção e administração de conflitos de interesse	Situações dessa natureza são combatidas segundo o Código de Ética e Conduta e o Estatuto Social.		
	G4-42 Papel do mais alto órgão de governança e dos executivos na definição de políticas e metas de gerenciamento de impactos	25, 46		
	G4-43 Medidas tomadas para aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	Divulgação ampla do Relatório Anual e de Sustentabilidade, comunicação no site e divulgação de programas sociais e ambientais nas regiões de atuação.		
	G4-44 Processos de autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	25		
	G4-45 Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais	25, 46, 50		
	G4-46 Papel da governança na análise da eficácia dos processos de gestão de risco da organização para temas	50		
	G4-47 Frequência com que o mais alto órgão de governança analisa impactos, riscos e oportunidades	38, 50		
	G4-48 Mais alto responsável por aprovar formalmente o relatório de sustentabilidade e garantir a cobertura de todos os aspectos materiais	48		

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*	
Governança	G4-49 Processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança	34			
	G4-50 Natureza e número total de preocupações críticas comunicadas ao mais alto órgão de governança e soluções adotadas	34			
	G4-51 Relação entre a remuneração e o desempenho da organização, incluindo social e ambiental	A remuneração total paga a diretores executivos e conselheiros em 2015 (salários, pagamentos de participação nos lucros e benefícios) foi de R\$ 80 milhões. A composição da remuneração inclui valores fixos e participação nos lucros, além de benefícios; em 2015, também foi pago um benefício para ex-diretores executivos (em sintonia com a nota 24.2.4 das Demonstrações Financeiras da BRF). Desde 2006, a metodologia adotada relaciona a participação no resultado com um múltiplo do salário mensal do diretor, considerando vários indicadores financeiros, como Valor Adicionado, EBITDA e orçamento anual, proporcionando um teto para o valor pago a executivos.			
	G4-52 Participação de consultores (internos e independentes) na determinação de remunerações	A BRF determina a remuneração de todos os seus postos de trabalho por intermédio de metodologia de consultoria internacional e independente. Os consultores de remuneração apoiam os Comitês ligados ao Conselho de Administração e à equipe de RH.			
	G4-53 Consultas a stakeholders sobre remuneração e sua aplicação nas políticas da organização	25			
	G4-54 Relação proporcional entre o maior salário e a média geral da organização, por país	O indivíduo mais bem pago recebe 44 vezes mais que a média de salários de todos os demais funcionários.			
	G4-55 Relação proporcional entre o aumento do maior salário e o aumento médio da organização, por país	No Brasil, o indivíduo mais bem pago recebeu aumento de 53,85%, enquanto a média de aumento para todos os demais colaboradores ficou em 14,0%.			
Ética e integridade	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	18, 34, 47	10		
	G4-57 Mecanismos internos e externos de orientação sobre ética e conformidade	34	10		
	G4-58 Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações sobre comportamentos não éticos	34	10		

CONTEÚDO ESPECÍFICO

CATEGORIA ECONÔMICA

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Terceirização e compras	G4-DMA Forma de gestão	109		
	G4-FP1 Percentagem de volume comprado de fornecedores em conformidade com política de compras da organização	107		8
	G4-FP2 Percentagem de volume comprado que está em conformidade com normas e certificações internacionalmente reconhecidas, discriminadas por tipo de certificação	145		8
Desempenho econômico	G4-DMA Forma de gestão	121		
	G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	72, 76		8
	G4-EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	51, 52, 54, 121		8
	G4-EC3 Cobertura das obrigações no plano de pensão de benefício	Os benefícios de renda pagos pelo Plano são custeados diretamente pelas reservas já constituídas nos Planos. Em 2015, a BRF efetuou um total de R\$ 14.265.730,62 em contribuições. Os participantes efetuaram um total de R\$ 17.394.513,41. O percentual de contribuição definido nos Planos I, II e III segue os seguintes critérios: para o Plano I, a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 Unidades Referência Brasil Foods (URBFs), que hoje equivale a R\$ 4.553,90, e de 3,70% sobre a parcela excedente do salário, se houver. As contribuições da patrocinadora são efetuadas sobre a contribuição básica dos participantes e obedecem à seguinte escala: até 50 anos, 100% da contribuição básica do participante; de 51 em diante, 200% da contribuição básica do participante. Para os Planos II e III, a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 URBF (Unidade Referência Brasil Foods), que hoje equivale a R\$ 4.553,90 e de 3%, 4%, 5%, 6% ou 7% (conforme opção do participante) sobre a parcela excedente do salário, se houver. Em ambos os planos (II e III), as contribuições da patrocinadora correspondem a 100% da contribuição básica efetuada pelos participantes. No Plano FAF, as patrocinadoras contribuem com valores mensais correspondentes a 0,10% dos salários dos participantes, e estes, com valores mensais correspondentes a 0,22% de seus salários. A rentabilidade dos planos em 2015 foi de: Plano I = 8,75%; Plano II = 9,22%; Plano III = 9,33%; Plano FAF = 10,67%. Os principais motivos para a variação dos valores de 2014 e 2015 foram: redução das contribuições adicionais realizadas pelos participantes; venda da unidade de Lácteos; e mudanças no quadro de funcionários da BRF.		8

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Desempenho econômico	G4-EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo	Incentivos fiscais são informações confidenciais. A BRF desfruta de incentivos fiscais e financeiros nas esferas federal, estaduais e municipais, como incentivo à produção ou comercialização local e ao desenvolvimento socioeconômico das regiões, tendo, normalmente, como contrapartida, investimentos em geração de empregos diretos e indiretos.		
Impactos econômicos indiretos	G4-DMA Forma de gestão	97		
	G4-EC7 Impacto de investimentos em infraestrutura oferecidos para benefício público	100		1, 8
	G4-EC8 Descrição de impactos econômicos indiretos significativos	98, 99, 100		1, 9
Práticas de compras	G4-DMA Forma de gestão	109, 110, 112		
	G4-EC9 Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais	108, 147		

CATEGORIA AMBIENTAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Energia	G4-DMA Forma de gestão	120		
	G4-EN3 Consumo de energia dentro da organização	149	7, 8	7
	G4-EN4 Consumo de energia fora da organização	121, 150	8	7
	G4-EN5 Intensidade energética	150	8	7
	G4-EN6 Redução do consumo de energia	150	8, 9	7
	G4-EN7 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços	Em 2014, a BRF iniciou o desenvolvimento de ferramentas para avaliação do impacto ambiental de produtos, priorizando os aspectos água e carbono e considerando, também, as questões energéticas.		8, 9
Água	G4-DMA Forma de gestão	118		
	G4-EN8 Total de água retirada por fonte	119	7, 8	7
	G4-EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	148	8	7
	G4-EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	118, 148	8	7
Emissões	G4-DMA Forma de gestão	121		
	G4-EN15 Emissões diretas de gases de efeito estufa	122	7, 8	7

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Emissões	G4-EN16 Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia	122	7, 8	7
	G4-EN17 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa	122	7, 8	7
	G4-EN18 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	151	8	7
	G4-EN19 Redução de emissões de gases de efeito estufa	121	8, 9	7
	G4-EN20 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio	121	7, 8	7
	G4-EN21 Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas	151	7, 8	7
Efluentes e resíduos	G4-DMA Forma de gestão	110, 120, 122		
	G4-EN22 Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	120	8	7
	G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	123	8	7
	G4-EN24 Número e volume total de derramamentos significativos	Não houve acidente ambiental registrado em 2015. Mais informações na p. 120.	8	7
	G4-EN25 Peso de resíduos transportados considerados perigosos	123	8	7
	G4-EN26 Proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats	Todos os corpos receptores onde são lançados os efluentes possuem condições de autodepuração que controlam impactos e ocorrências. Os dados de emissões de efluentes são ponderados no Índice de Conformidade Ambiental (ICA), sendo mensalmente analisados. Em 2015, a BRF submeteu um projeto de Pagamentos por Serviços Ambientais ao Inova Sustentabilidade.	8	7
Produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão	122		
	G4-EN27 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais	124	7, 8, 9	7
	G4-EN28 Percentual de produtos e embalagens recuperados, por categoria de produtos	A BRF não possui o controle percentual de embalagens recuperadas, visto que os projetos de Logística Reversa de Resíduos Sólidos estão em fase inicial. Anualmente, serão reportadas a evolução das iniciativas e a quantificação possível para os dados.	8, 9	7

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão	116		
	G4-EN29 Valor de multas e número total de sanções resultantes de não conformidade com leis	As demandas judiciais e administrativas são consideradas significativas quando os valores envolvidos são maiores que R\$ 250 mil ou quando a matéria pode expor a imagem da BRF e/ou criar precedentes relevantes. Em 2015, dentre as consideradas significativas, tivemos três demandas ambientais (uma ação judicial e dois autos de infração) que, juntas, somam o valor aproximado de R\$ 3.500.000,00. Ainda, no tocante ao critério de sanções não monetárias, foi identificado apenas um auto de advertência. Por fim, salienta-se que houve recebimento de outros autos de infração com aplicação de multa simples em valor não significativo, bem como notificações/ofícios, sem fixação de qualquer sanção, para apresentação de documentos e fornecimento de informações, principalmente, quanto à regularidade das licenças e relacionados a condicionantes ambientais, bem como observação de padrões de emissões de efluentes regidos pelo Brasil e também a emissão de sólidos suspensos totais acima dos limites estabelecidos pelo <i>Kalifa Industrial Zone</i> (Kizad), em Abu Dhabi.		
Transportes	G4-DMA Forma de gestão	96, 109, 110		
	G4-EN30 Impactos ambientais significativos referentes a transporte de produtos e de trabalhadores	Em 2015, houve um tombamento com farinha de vísceras, no qual a empresa especializada foi imediatamente acionada para limpeza do terreno, e não houve impacto ambiental.	8	7
Avaliação ambiental de fornecedores	G4-DMA Forma de gestão	109, 112		
	G4-EN32 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	111, 112	8	7
	G4-EN33 Impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, na cadeia de fornecedores	111, 112	8	7
Mecanismos de queixas e reclamações relativas a impactos ambientais	G4-DMA Forma de gestão	34		
	G4-EN34 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais	Em 2015, foram registradas 25 reclamações/demandas da comunidade, sendo que, em 2014, houve 13 reclamações (aumento de 48%). Esse aumento se vincula, provavelmente, à ampla divulgação dos canais de relacionamento da BRF.	8	

CATEGORIA SOCIAL – PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Emprego	G4-DMA Forma de gestão	87		
	G4-LA1 Número total e taxas de novas contratações e rotatividade de empregados	89, 143	6	3, 5
	G4-LA2 Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	89		3, 5, 6
	G4-LA3 Taxas de retorno ao trabalho e retenção após uma licença-maternidade/paternidade	90	6	3, 5, 7
Saúde e segurança no trabalho	G4-DMA Forma de gestão	93, 94		
	G4-LA5 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	94		6
	G4-LA6 Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	93, 95		6
	G4-LA7 Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	93		6
Treinamento e educação	G4-LA8 Temáticas relativas a saúde e segurança cobertas por acordos formais com sindicatos	94		6
	G4-DMA Forma de gestão	92		
	G4-LA9 Média de horas de treinamento por ano	Após revisão da materialidade, o aspecto treinamentos foi considerado relevante. A BRF dará luz à gestão e ao monitoramento das horas de treinamentos em 2015. O desempenho será reportado em 2016.		
	G4-LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	92		
Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-LA11 Percentual de empregados que recebem análises de desempenho	Em 2015, a BRF dobrou o número de pessoas que faz parte da análise de desempenho (100% da liderança dos profissionais sêniores). O processo é realizado por avaliação 360°, que contempla fortalecimento de cultura e contratação e entregas de metas. A avaliação é individual e o <i>feedback</i> , coletivo.		
	G4-DMA Forma de gestão	109, 112		
	G4-LA14 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas	111, 112	6	3
	G4-LA15 Impactos negativos significativos, reais e potenciais, para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores	111, 112	6	3

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas	G4-DMA Forma de gestão	34		
	G4-LA16 Número de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas por meio de mecanismo formal	35		

CATEGORIA SOCIAL – DIREITOS HUMANOS

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-DMA Forma de gestão	109, 112		
	G4-HR10 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos	111, 112	2	
	G4-HR11 Impactos negativos significativos, reais e potenciais, em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	111, 112	2	
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	G4-DMA Forma de gestão	34		
	G4-HR12 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas	35	1	

CATEGORIA SOCIAL – SOCIEDADE

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Comunidades locais	G4-DMA Forma de gestão	97		
	G4-S01 Percentual de operações com programas de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	98, 99	1	1, 2, 4, 5, 6, 8
	G4-S02 Operações com impactos negativos significativos, reais e potenciais, nas comunidades locais	98	1	1, 2, 4, 5, 6, 8, 9

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Combate à corrupção	G4-DMA Forma de gestão	34, 47		
	G4-S03 Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	A BRF condena toda e qualquer forma de suborno e corrupção. Com a criação da Diretoria de Compliance, em 2015, os indicadores relacionados a esse aspecto serão aprimorados para divulgação nos anos subsequentes.	10	
	G4-S04 Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção	34, 102	10	
	G4-S05 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Não houve casos em 2015.	10	
Políticas públicas	G4-DMA Forma de gestão	102		
	G4-S06 Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições	102	10	
Concorrência desleal	G4-DMA Forma de gestão	A BRF condena toda e qualquer forma de concorrência desleal, conforme preconizam seu Código de Ética e Conduta e seu Código de Conduta para Fornecedores.	10	
	G4-S07 Número total de ações judiciais por concorrência desleal	Em 2015, não houve nenhuma ação judicial movida por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.		
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão	Em 2015, não houve dispêndio de valor monetário de multas significativas e sanções não monetárias aplicadas em decorrência da não conformidade com leis e regulamentos.		
	G4-S08 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias			
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	G4-DMA Forma de gestão	109, 112		
	G4-S09 Percentual de novos fornecedores selecionados com critérios de impactos na sociedade	111, 112		
	G4-S010 Impactos negativos significativos, reais e potenciais, da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas	111, 112		
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade	G4-DMA Forma de gestão	34		
	G4-S011 Queixas relacionadas a impactos na sociedade registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	Não houve queixas relacionadas a impactos na sociedade reportadas ao IBRF no período relatado.		

CATEGORIA SOCIAL – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*	
Saúde e segurança do cliente	G4-DMA Forma de gestão	103, 104			
	G4-PR1 Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços	103		1, 4, 5	
	G4-PR2 Não conformidades relacionadas aos impactos causados por produtos e serviços	Em 2015, ingressaram 770 (setecentos e setenta) processos/autuações administrativas envolvendo o tema impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante seu ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado, sendo que 319 (trezentos e dezenove) estão arquivados e 452 (quatrocentos e cinquenta e dois) estão em trâmite. Não ocorreram pagamentos de processos judiciais/autuações administrativas com valores relevantes, ou seja, superiores a R\$ 150.000,00, durante o ano.			
	G4-FP5 Percentagem do volume de produção fabricado em locais certificados por terceiros, de acordo com normas internacionalmente reconhecidas	146			
	G4-FP6 Percentagem do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que possuem redução de gordura saturada, gorduras trans, sódio e adição de açúcares	105			
	G4-FP7 Percentagem do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que contenham aumento de ingredientes nutritivos e aditivos alimentares como fibras, vitaminas, minerais, fitoquímicos e funcionais	105			
Rotulagem de produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão	103, 104			
	G4-PR3 Tipo de informação sobre produtos e serviços exigido por procedimentos de rotulagem	104	8		
	G4-PR4 Não conformidades relacionadas à rotulagem de produtos e serviços	Em 2015, ingressaram 11 (onze) processos/autuações administrativas envolvendo o tema rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado, sendo que 03 (três) estão arquivados e 08 (oito) ainda estão em trâmite. Não ocorreram pagamentos de processos judiciais/autuações administrativas com valores relevantes, ou seja, superiores a R\$ 150.000,00, durante o ano.			
	G4-PR5 Resultados de pesquisas medindo a satisfação do cliente	41, 103			

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão	Em 2015, a BRF não foi autuada com multas de valor monetário significativo, assim consideradas as superiores a R\$ 150.000,00, aplicadas em razão de não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.		
	G4-PR9 Multas por não conformidade relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços			

SUPLEMENTO SETORIAL – BEM-ESTAR ANIMAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio*
Bem-estar animal	G4-DMA Forma de gestão	114		
Reprodução e genética	G4-FP9 Percentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e tipo da raça	61		
Criação de animais	G4-FP10 Políticas e práticas, por espécie e raça, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésico	114, 115		
	G4-FP11 Percentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e raça, por tipo de habitação	147		
	G4-FP12 Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos com promotores de crescimento, por espécie e tipo de criação	114, 115		
Manuseio, transporte e abate	G4-FP13 Número total de casos de descumprimentos significativos de leis e regulamentos e aderência aos padrões voluntários relacionados a práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos	Em 2015, ingressaram 23 (vinte e três) processos/autuações administrativas envolvendo o tema práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos, sendo que 06 (seis) estão arquivados e 17 (dezesete) ainda estão em trâmite. Não ocorreram pagamentos de processos judiciais/autuações administrativas com valores relevantes, ou seja, superiores a R\$ 150.000,00, durante o ano.		

ANEXOS

PESSOAS – PERFIL DOS COLABORADORES G4-10

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E REGIÃO BRASILEIRA – 2014

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
Tempo indeterminado	316	4.087	23.581	16.850	55.507
Tempo determinado	4	45	12	247	69
Estagiários e aprendizes	58	39	484	141	954
Terceirizados	4	248	2.148	1.105	4.997
Total	382	4.419	26.225	18.343	61.527
Total no Brasil	110.896				

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E REGIÃO BRASILEIRA – 2015

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
Tempo indeterminado	285	3.312	23.307	14.578	49.052
Tempo determinado	0	57	15	370	58
Estagiários e aprendizes	18	135	407	399	557
Terceirizados	4	184	2.241	1.043	4.466
Total	307	3.688	25.970	16.390	54.133
Total no Brasil	100.488				

EMPREGADOS FORA DO BRASIL, POR REGIÃO – 2014

	América Latina	Ásia	África	Europa	Oriente Médio
Empregados	2.639	27	10	465	918
Total fora do Brasil	4.059				

EMPREGADOS FORA DO BRASIL, POR REGIÃO – 2015

	América Latina	Ásia	África	Europa	Oriente Médio
Empregados	2.607	62	14	482	2.080
Total fora do Brasil	5.245				

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO – 2015

	América Latina ²		Ásia		África		Europa		Oriente Médio	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Tempo indeterminado	53.630	36.904	0	0	0	0	0	0	0	0
Tempo determinado	346	154	0	0	0	0	0	0	0	0
Estagiários e aprendizes	791	725	0	0	0	0	0	0	0	0
Funcionários fora do Brasil	2.144	468	29	32	9	5	300	180	1.976	102
Total	56.911	38.251	29	32	9	5	300	180	1.976	102
Terceirizados¹	7.938									
Total de empregados (próprios e terceiros)	105.733									

1. Para terceirizados não há controle segregado por gênero.
2. América Latina – compilação contempla os empregados do Brasil. Não há dados segregados para Argentina, Uruguai e Chile.

PESSOAS – CONTRATAÇÕES E DESLIGAMENTOS* GRI G4-LA1

NÚMERO DE CONTRATAÇÕES POR GÊNERO

	2013 ¹	2014	2015
Masculino	19.314	19.808	14.173
Feminino	13.267	14.355	8.792

NÚMERO DE CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA

	2013 ¹	2014	2015
Abaixo de 30 anos	22.738	25.177	15.781
Entre 30 e 50 anos	9.532	8.723	7.040
Acima de 50 anos	311	263	144

NÚMERO DE CONTRATAÇÕES POR REGIÃO

	2013 ¹	2014	2015
Sul	12.471	15.563	10.925
Sudeste	5.506	5.269	3.922
Centro-Oeste	13.390	11.365	6.273
Nordeste	1.140	1.042	754
Norte	74	96	74
Exterior	N/A	828	1.017

TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR GÊNERO (%)

	2013 ¹	2014	2015
Masculino	18,20%	18,90%	14,49%
Feminino	12,50%	13,70%	8,99%

TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA (%)

	2013 ¹	2014	2015
Abaixo de 30 anos	21,40%	24,03%	16,14%
Entre 30 e 50 anos	9,00%	8,33%	7,20%
Acima de 50 anos	0,30%	0,25%	0,15%

TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR REGIÃO (%)

	2013 ¹	2014	2015
Sul	11,32%	14,85%	11,17%
Sudeste	5,00%	5,03%	4,01%
Centro-Oeste	12,16%	10,85%	6,41%
Nordeste	1,04%	0,99%	0,77%
Norte	0,07%	0,09%	0,08%

* A diferença entre o quadro de colaboradores de 2014 e de 2015 pode ser justificada pela não integralização total do quadro de funcionários referentes ao ME (Federal Foods), que resulta em aproximadamente 460 funcionários. O processo de estruturação das atividades no ME também impacta os indicadores, visto que ainda há muitos fluxos/procedimentos não estruturados/padronizados, resultando em informações não totalmente corretas e cadastradas no sistema. Outro ponto se refere aos transferidos entre empresas, pois podemos mencionar a movimentação de colaboradores da BRF para a Elebat (aprox. 5 mil), que não foram contabilizados como desligados, mas sim transferidos no fechamento do respectivo mês (06/2015).

1. Para 2013, não foram contabilizadas as informações do exterior.

NÚMERO DE DESLIGAMENTOS POR GÊNERO

	2013 ¹	2014	2015
Masculino	21.840	22.040	15.827
Feminino	14.934	15.011	11.334

NÚMERO DE DESLIGAMENTOS POR FAIXA ETÁRIA

	2013 ¹	2014	2015
Abaixo de 30 anos	21.747	22.747	15.327
Entre 31 e 50 anos	13.993	13.257	11.030
Acima de 50 anos	1.034	1.047	804

NÚMERO DE DESLIGAMENTOS POR REGIÃO

	2013 ¹	2014	2015
Sul	15.065	16.488	13.855
Sudeste	7.095	6.194	4.700
Centro-Oeste	13.689	12.220	6.742
Nordeste	840	966	1.070
Norte	85	77	121
Exterior	N/A	1.106	673

TAXA DE ROTATIVIDADE POR GÊNERO (%)

	2013 ¹	2014	2015
Masculino	19,75%	20,70%	16,18%
Feminino	12,70%	14,10%	11,59%

TAXA DE ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA (%)

	2013 ¹	2014	2015
Abaixo de 30 anos	19,75%	21,71%	15,67%
Entre 30 e 50 anos	12,70%	12,65%	11,28%
Acima de 50 anos	0,94%	1,00%	0,82%

TAXA DE ROTATIVIDADE POR REGIÃO (%)

	2013 ¹	2014	2015
Sul	13,68%	15,74%	14,17%
Sudeste	6,44%	5,91%	4,81%
Centro-Oeste	12,43%	11,66%	6,89%
Nordeste	0,76%	0,92%	1,09%
Norte	0,08%	0,07%	0,12%

1. Para 2013, não foram contabilizadas as informações do exterior.

RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

PROGRAMAS DE ENGAJAMENTO, GESTÃO DE IMPACTOS E DESENVOLVIMENTO GRI G4-S01

	Cobertura da operação			Implementação nos Comitês de Operação do Instituto BRF		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Inspira ¹	48%	37%	-	54%	54%	-
Reciclagem	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Voluntários BRF	65%	65%	88,5%	100%	100%	100%
Portas Abertas	-	65%	22,8%	-	100%	25%

1. Programa encerrado no final de 2014.

PESSOAS – SISTEMA DE GESTÃO SSMA

SSMA – 16 ALAVANCAS

Cultural	Operacional	Instalações	Processos
1. Políticas, princípios e metas de SSMA	7. Treinamento e comunicação	11. Integridade de instalações e qualidade assegurada	14. Gerenciamento de mudança de tecnologia
2. Compromisso da alta administração	8. Investigação de acidentes	12. Revisão pré-partida	15. Avaliação de riscos e análises de perigos
3. Estrutura organizacional integrada	9. Auditoria e observações	13. Gerenciamento de mudança de instalação	16. Resposta à emergência e plano de contingência
4. Atribuições e responsabilidades da linha organizacional	10. Gestão de SSMA de terceiros	-	-
5. Consultores internos de SSMA	-	-	-
6. Normalização de SSMA	-	-	-

SEGURANÇA DE ALIMENTOS

COMPRAS DE ACORDO COM NORMAS E CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS¹ GRI G4-FP2

2014				
Áreas de fornecedores	Tipo de produtos comprados certificados	Nome da certificação internacionalmente reconhecida	% do volume comprado que está em conformidade com essa certificação internacionalmente reconhecida	Origem geográfica
Suprimentos	EPIs, sistemas de segurança, materiais de manutenção, material elétrico etc.	-	De 80% a 100% ²	Nacionalizado e importado

1. O volume total de compras é considerado informação estratégica, pois envolve a metodologia de negociação das áreas de compras.
2. Variação de 80% a 100%, dependendo da categoria mapeada pela área de compras de suprimentos.

2015				
Suprimentos	EPIs, sistemas de segurança, materiais de manutenção, material elétrico, papel A4 etc.	Forest Stewardship Council (FSC)	De 80% a 100% ²	Nacionalizado e importado
		Certificação Florestal (Cerflor)		
		National Sanitation Foundation (NSF)		
		NR6 – Equipamento de proteção individual		
		NR36 – Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas de Abate e Processamento de Carnes e derivados		
		NR12 – Proteção de Máquinas e Equipamentos		
Grãos, farelos e óleos	Farelo de soja	Diretiva Europeia de Biocombustíveis (EU-RED), International Sustainability and Carbon Certification (ISCC), HAACCP, ISO 14001, ISO 18001, RTRS	74,10%	MG, GO, MT, PR, MS, PI, BA, SC
	Óleo de soja	GMP+	73,40%	MG, GO, MT, PR, MS, PI, BA, SC
	Óleo de palma	RSPO	100,00%	Cingapura e SP

1. O volume total de compras é considerado informação estratégica, pois envolve a metodologia de negociação das áreas de compras.
2. Variação de 80% a 100%, dependendo da categoria mapeada pela área de compras de suprimentos.

CERTIFICAÇÕES DE TERCEIROS, DE ACORDO COM NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS NO SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA ALIMENTAR G4-FP5

Certificações		Unidades (Brasil)
Produto final	BRC	Chapecó, Toledo, Concórdia, Serafina Corrêa, Lajeado, Uberlândia, Várzea, Capinzal, Francisco Beltrão, Mineiros, Marau, Rio Verde e Dourados
Produto final	IFS	Chapecó, Toledo, Concórdia, Serafina Corrêa, Lajeado, Uberlândia, Várzea, Capinzal, Francisco Beltrão, Mineiros, Marau, Rio Verde e Dourados
Matéria-prima	GlobalGAP	Chapecó e Marau
Matéria-prima	AloFree ¹	Capinzal, Marau, Mineiros, Serafina Corrêa
Matéria-prima	ISO 17025:2005 ²	Lab. Jundiá, Uberlândia, Marau e Videira

1. Em 2015, as unidades de Toledo e Uberlândia não realizaram auditoria na norma Alo Free. Portanto, essas unidades não possuem mais habilitação para esse mercado. As unidades de Faxinal dos Guedes e Francisco Beltrão possuem granjas de matrizes e incubatório certificados na norma Global GAP. A unidade de Francisco Beltrão possui incubatório certificado na norma GlobalGAP. Em 2016, será ampliado o número de granjas certificadas na norma GlobalGAP na unidade de Marau (RS). A unidade de Dourados foi certificada nas normas BRC e IFS no ano de 2015. A unidade de Marau foi certificada na norma STS para o mercado suíço. Em 2015, foram certificados na norma ISO 17025 os laboratórios das unidades de Marau, Videira e Uberlândia. Estão em processo de finalização de certificação do INMETRO as unidades de Carambei, Capinzal e Concórdia. Estão aguardando a auditoria na norma os laboratórios das unidades de Lucas do Rio Verde, Rio Verde, Toledo e Chapecó.
2. Além das certificações relacionadas à segurança de alimentos, algumas unidades possuem certificação ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Halal, além das credenciações e auditorias de clientes.

FORNECEDORES – CRIAÇÃO DE ANIMAIS

PERCENTAGEM E TOTAL DE ANIMAIS CRIADOS E/OU TRANSFORMADOS, POR ESPÉCIE, RAÇA E POR TIPO DE HABITAÇÃO GRI G4-FP11

Estado	Perus		Frangos		Suínos	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Pressão negativa	23,07%	65%	38%	30%	-	-
Pressão positiva	76,93%	35%	48%	61%	-	-
Dark house	-	-	14%	9%	-	-
Gestação coletiva	-	-	-	-	15,50%	19%
Gestação individual	-	-	-	-	84,50%	81%

FORNECEDORES – PRÁTICAS DE COMPRAS

PROPORÇÃO DE GASTOS COM FORNECEDORES LOCAIS EM UNIDADES OPERACIONAIS IMPORTANTES GRI G4-EC9

Estado	Suprimentos	Agropecuária ²		Farelo, óleo e grãos	
	2015	2014	2015	2014	2015
AL	0%	0%	0%	0%	0%
AM	0%	0%	0%	0%	0%
BA	0%	0%	0%	0%	0%
CE	0%	0%	0%	0%	0%
DF	0%	0%	0%	0%	0%
ES	0%	14,90%	0%	0%	0%
GO	0%	0%	20,80%	22%	19,40%
MA	0%	8,60%	0%	0%	0%
MG	0%	1,40%	6,40%	8%	11,90%
MS	0%	17,10%	2,20%	3%	3,20%
MT	0%	0%	16,10%	26%	18,20%
PA	0%	0%	0%	0%	0%
PE	0%	0%	0%	0%	0%
PI	0%	20,9%	0%	0%	0%
PR	0%	0%	21,4%	29%	28,5%
RJ	0%	0%	0%	0%	0%
RN	0%	15,4%	0%	0%	0%
RS	0%	21,8%	13,2%	8%	14,3%
SC	0%	0%	19,9%	4%	4,5%
SP	0%	0%	0%	0%	0%

1. A informação para a frente suprimentos foi disponibilizada porque não reflete a nova realidade dessa prática de compras. As compras são realizadas com fornecedores por meio de suas matrizes, e o fornecimento é realizado pelas filiais. Sendo assim, a informação do endereço de compra/faturamento versus entrega não reflete o relacionamento com fornecedores locais/regionais.
2. Todas as unidades são consideradas com a mesma importância, bem como as unidades com grande volume de abate e/ou que atendam mercados significativos. Compramos produtos de fornecedores locais em regiões onde existe produção agrícola. A prática é comprar ao máximo de fornecedores locais durante as safras, de acordo com a capacidade de operação da cada unidade.

GESTÃO AMBIENTAL – ÁGUA

FONTES HÍDRICAS AFETADAS POR RETIRADA DE ÁGUA¹ GRI G4-EN9

Município	Tamanho da fonte (m ³)	Presença em área protegida	Valor da biodiversidade	Valor para comunidades locais e povos indígenas
Capinzal (SC)	13.140.000	Sim	N/D	N/D
Marau Alves (RS)	23.652.000	Sim	N/D	N/D
Chapecó (SC)	14.941.756,8	Sim	N/D	N/D
Dois Vizinhos (PR)	13.400.000	Sim	N/D	N/D
Carambeí (PR)	17.250.192	Sim	N/D	N/D
Várzea Grande (MT) ²	29.802.150.720	Sim	N/D	N/D
Concórdia (SC)	14.065.056	Sim	N/D	N/D
Dourados (MS) ²	não capta de fonte superficial	-	-	-

1. O critério para definição dessa lista como fontes afetadas foi a retirada superior a 5% da vazão total da fonte (rio).
2. A unidade de Várzea Grande não tem captação superior a 5% da vazão do rio. Dourados capta de fonte subterrânea. Foram citadas por estarem na lista de Ramsar.

ÁGUA REICLADA E REUTILIZADA¹ (m³/ano) GRI G4-EN10

Tipo de fonte	2013	2014	2015	Varição (2015/2014)
Total de água reciclada	9.725.337,00	7.705.400,04	8.416.355,28	9,23%
Total de água reutilizada	6.508.584,00	7.789.513,78	7.740.455,35	-0,63%
Total de água reciclada/reutilizada	16.233.921,00	15.494.913,82	16.156.810,63	4,27%
Índice de recirculação (%)	19,85%	20,62%	21,70%	-
Total de água de reúso indireto/direto (OMS)	-	-	3.259.361,03	-
Índice de recirculação (%)	19,85%	20,62%	24,98%	-

1. A partir de 2015, a BRF passou a considerar a nova classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS) – reúso indireto (ocorre quando a água já usada, uma ou mais vezes, para uso doméstico ou industrial, é descarregada nas águas superficiais ou subterrâneas e utilizada novamente a jusante, de forma diluída), reúso direto (uso planejado e deliberado de esgotos tratados para certas finalidades, como irrigação, uso industrial, recarga de aquífero e água potável) e reciclagem interna (reúso da água internamente nas instalações industriais, com os objetivos de economizar água e controlar a poluição). Assim, o reúso indireto é aplicado nas unidades de Francisco Beltrão (PR); e o reúso direto, nas unidades de Uberlândia (MG) – margarina –, Campos Novos (SC) e Carambeí (PR), que faz, por exemplo, fertirrigação.

GESTÃO AMBIENTAL – ENERGIA E EMISSÕES

CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA BRF (GJ) GRI G4-EN3

Tipo de uso	2013		2014		2015	
	Fábricas, CDs, agropecuária, grãos e prédios administrativos	Gestão de frotas (veículos leves da BRF)	Fábricas, CDs, agropecuária, grãos e prédios administrativos	Gestão de frotas (veículos leves da BRF) ¹	Fábricas, CDs, agropecuária, grãos e prédios administrativos	Gestão de frotas (veículos leves da BRF) ¹

COMBUSTÍVEIS – FONTES DE ENERGIA RENOVÁVEL

Álcool de cana	14,23	157.700,60	9,01	257.523,96	23,71	193.121,27
Biodiesel	-	17,06	-	26,72	-	39,43
Briquete de madeira	51.420,80	-	22.713,51	-	7.133,28	-
Cavaco	11.401.069,11	-	12.084.151,41	-	12.510.507,12	-
Lenha	15.306.728,31	-	12.944.686,00	-	11.019.877,29	-
Óleo vegetal ou animal	308.289,23	-	295.919,34	-	288.555,51	-
Ripa	265.412,21	-	121.410,61	-	345.408,52	-
Serragem	2.923,36	-	1.028,15	-	6.205,13	-
Total	27.335.857,25	157.717,66	25.469.918,03	257.550,67	24.177.710,57	193.160,70

ELETRICIDADE – FONTES DE ENERGIA RENOVÁVEL

Hidrelétrica	7.576.638,15	-	7.336.128,20	-	6.662.464,13	-
Biomassa	208.341,80	-	203.073,05	-	445.551,82	-
Eólica	38.278,81	-	49.266,65	-	173.868,77	-
Fotovoltaica	14,40	-	22,06	-	3.452,76	-
Total	7.823.273,16		7.588.489,96		7.285.337,47	
Consumo total de energia renovável	35.316.848,07		33.315.958,66		31.656.208,74	

COMBUSTÍVEIS – FONTES DE ENERGIA NÃO RENOVÁVEL

BPF	138.026,54	-	155.068,11	-	166.017,18	-
Óleo diesel	166.513,99	484,61	86.229,20	2.629,71	109.030,87	561,13
Gás natural	353.736,92	-	80.407,00	-	266.331,36	-
Gasolina	891,01	210.251,52	841,43	764.990,88	1.501,97	146.404,66
GLP	385.226,14	-	396.674,69	-	595.626,97	-
Querosene	1,58	-	3,50	-	-	-
Xisto	98.537,36	-	94.743,17	-	106.181,00	-
Total	1.142.933,54	210.736,13	813.967,10	767.620,59	1.244.689,36	207.593,90

ELETRICIDADE – FONTES DE ENERGIA NÃO RENOVÁVEL

Gás	404.697,99	-	412.786,15	-	460.899,45	-
Petróleo	160.114,34	-	180.679,30	-	340.219,93	-
Nuclear	95.981,75	-	98.855,96	-	74.991,73	-
Carvão mineral	86.705,29	-	102.664,88	-	126.980,61	-
Total	747.499,37	-	794.986,29	-	1.003.091,72	-
Consumo total de energia não renovável	2.101.169,04		2.376.573,98		2.394.746,86	

Consumo de energia por áreas (renovável e não renovável)	37.049.563,32	368.453,79	34.667.361,38	1.025.171,26	33.710.829,12	340.126,49
Consumo total de energia (renovável e não renovável)	37.418.017,11		35.692.532,64		34.050.955,60	

CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO (GJ) GRI G4-EN4

Tipo de uso ¹	Fonte	2013	2014	2015	Variação (2015/2014)
Fonte não renovável	Óleo diesel	6.602.747,80	5.711.348,79	5.529.820,20	-3,18%
Fonte renovável	Biodiesel	232.452,74	229.633,62	388.553,32	69,21%
Total		6.835.200,54	5.940.982,41	5.918.373,52	-0,38%

1. Os dados apresentados correspondem à categoria 3 (transporte e distribuição, relativos ao transporte de grãos, agropecuária, leite, transferência entre fábricas, produtos acabados para centros de distribuição e produtos acabados para clientes).

INTENSIDADE ENERGÉTICA¹ (GJ) GRI G4-EN5

	2014	2015
Total de consumo de energia	35.014.928,68	33.710.829,12
Produção dos segmentos (t)	14.667.000,00	14.795.000,00
Taxa de intensidade energética	2,39	2,28

1. Foi realizado um ajuste retroativo e incluso razões para 2014 e 2015.

REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA GRI G4-EN6

	2013		2014		2015 ¹	
	Dentro da Organização	Fora da organização – logística (terrestre)	Dentro da Organização	Fora da organização – logística (terrestre)	Dentro da Organização	Fora da organização – logística (terrestre)
Reduções de consumo de energia em decorrência de melhorias na conservação e eficiência (GJ)	262.670,00	446.275,56	-	619.388,73	712.114,84	6.570,76
Tipos de energia incluídos nas reduções	Consumo de energia elétrica	Combustível	Energia elétrica e vapor fábricas	Combustível		
Base usada para o cálculo	A base utilizada para economia de energia elétrica foi o consumo de 2013, comparado ao consumo de 2012, levando em consideração as alterações de volume e mix, bem como a instalação e a retirada de novos consumidores do parque fabril, pois, em consequência do TCD, a BRF passou a dividir as instalações com outras empresas.	Para análise da redução de energia foram considerados os dados de 2012 e 2013.	A base utilizada para economia de energia elétrica foi o consumo de 2014, comparado ao consumo de 2013, levando em consideração as alterações de volume e mix, bem como a instalação e a retirada de novos consumidores do parque fabril, pois, em consequência do TCD, a BRF passou a dividir as instalações com outras empresas.	Para análise da redução de energia foram considerados os dados de 2013 e 2014.	Para análise da redução de energia foram considerados os dados de 2014 e 2015.	

1. Durante 2015, grandes projetos de eficiência energética foram implantados nas plantas, o que reduziu o consumo de energia consideravelmente. Os projetos foram focados, principalmente, em melhorias dos sistemas de refrigeração e reaproveitamento térmico de fontes que eram desperdiçadas. Visando à qualificação dos colaboradores, também foram feitos dois workshops corporativos sobre o tema de eficiência energética, além de encontros regionais sobre o tema. Em 2015, a equipe de especialistas corporativos no tema foi dividida por unidades para intensificar as visitas e potencializar as economias. Esses profissionais conduziram forças-tarefas em cada uma das unidades para o levantamento de oportunidades.

EMISSIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS (t) GRI G4-EN21

Categoria	2013	2014	2015	Variação (2015/2014)
NO _x	1.421,00	1.999,09	2.065,37	3,3%
SO _x ¹	135,57	81,59	208,68	155,8%
Material particulado (MP)	1.735,58	2.309,01	2.344,87	1,6%
CO	5.226,08	7.461,40	6.500,02	-12,9%
HC	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	8.518,23	11.851,09	11.118,94	-6,2%

1. As emissões de SO_x tiveram aumento significativo por conta da ampliação do número de unidades que passaram a medir o indicador. Atualmente, a BRF faz mais análises do que é exigido pelos órgãos estadual e federal, de acordo com a fonte energética utilizada.

INTENSIDADE DE EMISSÕES DE GEE¹ GRI G4-EN18

Emissões	Unidade	2013	2014	2015
Emissões absolutas – escopo 1	tCO ₂ e	359.559,21	352.422,69	361.059,01
Emissões relativas – escopo 1	kgCO ₂ e/t prod.	66,62	68,76	76,98
Emissões absolutas – escopo 2	tCO ₂ e	265.031,29	350.108,19	322.098,78
Emissões relativas – escopo 2	kgCO ₂ e/t prod.	49,10	68,31	68,68
Emissões absolutas – escopo 1 + 2	tCO ₂ e	624.590,50	702.530,88	683.157,78
Emissões relativas – escopo 1 + 2	kgCO ₂ e/t prod.	115,72	137,07	145,66
Métrica	As emissões estão relacionadas ao volume de produção			

1. Durante a apuração do relatório, os dados estavam sendo verificados pela auditoria (terceira parte). Portanto, estão sujeitos a futuras alterações.

POSIÇÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS² GRI G4-EN11; G4-EN13; G4-EN14

Estado	Atividade	Área total do terreno (m ²)	Tamanho da área protegida (m ²)	Área de APP dentro da área da organização (m ²)	Áreas de APP adjacentes à área da organização (m ²)	Área altamente conservada dentro da área da organização (m ²)
Minas Gerais	Laticínios, incubatório, multiplicadora de suínos, SPL, recria de peru, matrizes de frango (recria e produção), quarenternário, recria e produção de frangos (avós), produção de perus, fábrica de rações, margarina, abate de suínos e posto de resfriamento de leite	76.229.178,00	10.389.550,52	10.005.752,00	251.152,00	-
Goiás	Frigorífico de aves, fábrica de rações, reflorestamento, industrializados, incubatório, laticínios e granjas	44.424.160,00	7.920.705,00	2.889.970,00	-	7.914.152,00
	Montevideu (armazenamento de grãos)	126.000,00	Industrial	-	-	-
Goiás	Planalto Verde (armazenamento de grãos)	328.200,00	Industrial	-	-	-
Mato Grosso	Recria e produção de ovos, criação de frangos de corte, bovinos / industrializados, frigorífico de frangos	24.996.862,00	7.004.773,00	6.977.240,00	-	6.495.140,00

1. Embora não tenha mais sido identificado como um aspecto material na revisão realizada em 2015, a BRF opta por reportar os indicadores de desempenho de gestão da biodiversidade (G4-EN11, G4-EN13 e G4-EN14).

2. A BRF está realizando um estudo de impacto na biodiversidade, que sofreu alteração de cronograma e escopo. Permanecem as respostas de 2014. Em 2015, foi terminado o georreferenciamento das fazendas para regularização do Cadastro de Área Rural (CAR).

Estado	Atividade	Área total do terreno (m ²)	Tamanho da área protegida (m ²)	Área de APP dentro da área da organização (m ²)	Áreas de APP adjacentes à área da organização (m ²)	Área altamente conservada dentro da área da organização (m ²)
Paraná	Granja de aves, granja de suínos, abate suínos/aves/ind. cárneos e não cárneos, granja de recria e matrizes de frango, incubatório de aves, recreação, frigorífico/ laticínios, inc. de perus, granja matrizes frangos, granja matrizes de peru, abate de frangos e perus e inc. de frangos, industrializados, reflorestamento, fábrica de produtos gordurosos (margarina), abate aves e incubatório granjas internas	59.635.286,70	9.571.121,20	3.591.535,20	40.250,00	5.038.248,20
Pernambuco	Laticínios, industrializados	1.563.962,17	102.700,00	102.700,00	-	-
Rio Grande do Sul	Industrialização de leite e derivados, beneficiamento de leite, posto de resfriamento de leite, indústria lácteos, produção rações aves/suínos, matadouro e produção <i>premix</i>	1.543.224,40	180.615,12	164.618,00	-	-
São Paulo	Industrializados	159.650,85	N/A	N/A	N/A	N/A
Santa Catarina	Abate aves/suínos/ ind., florestal, fábrica de rações, granja aves e suínos e incubatório	47.944.648,80	12.237.243,38	12.237.243,38	-	-
Total		257.712.169,44	47.477.708,22	36.039.058,58	292.402,00	19.447.540,20

1. Embora não tenha mais sido identificado como um aspecto material na revisão realizada em 2015, a BRF opta por reportar os indicadores de desempenho de gestão da biodiversidade (G4-EN11, G4-EN13 e G4-EN14).

2. A BRF está realizando um estudo de impacto na biodiversidade, que sofreu alteração de cronograma e escopo. Permanecem as respostas de 2014. Em 2015, foi terminado o georreferenciamento das fazendas para regularização do Cadastro de Área Rural (CAR).

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS GRI G4-31

SEDE

Rua Jorge Tzachel, 475 – 88301-600
– Itajaí-SC – Brasil

ESCRITÓRIO CORPORATIVO

Rua Hungria, 1.400 – 5º andar
01455-000 – São Paulo-SP – Brasil
Tel.: (55 11) 2322-5000
Fax: (55 11) 2322-5747

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Augusto Ribeiro Jr.
Vice-presidente de Finanças e RI
André Mota
Gerente de Relações com
Investidores

Rua Hungria, 1.400 – 5º andar –
01455-000 – São Paulo-SP – Brasil
Tel.: (55 11)
2322-5048/5037/5049/5051/5052
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 – 9.º 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*

AUDITORES INDEPENDENTES

Ernst & Young Auditores
Independentes

CRÉDITOS

COORDENAÇÃO

GERAL DO PROJETO – BRF

Vice-Presidência de Finanças e Rela-
ções com Investidores
Vice-Presidência Legal e Relações
Corporativas

CONSULTORIA GRI, COORDENAÇÃO EDITORIAL E DESIGN

Report Sustentabilidade

REVISÃO

Assertiva Mindfulness Editora

FOTOGRAFIA

Deco Cury

INFOGRÁFICO

Cássio Bittencourt

FAMÍLIA TIPOGRÁFICA

FS Truman (Jason Smith, Fernando
Mello), 2012



www.brf-global.com