



RELATÓRIO  
ANUAL E DE  
SUSTENTABILIDADE  
**2018**



# Sumário

3 Mensagem da Liderança

7 Síntese de Indicadores

## 10 A BRF

- 11 Quem somos
- 13 Mapa de operações
- 15 Modelo de negócios
- 16 Governança e gestão
- 19 Compromissos BRF

## 24 Estratégia

- 25 Nossos direcionadores
- 28 Vantagens competitivas
- 30 Investimentos e alocação de capital
- 32 Riscos e oportunidades
- 38 Desenvolvimento sustentável

## 42 Qualidade e Confiança

- 44 Qualidade e segurança do alimento
- 47 Parceria com clientes e consumidores
- 49 Inovação e conhecimento
- 53 Saúde e nutrição

## 55 Impacto e Geração de Valor

- 56 Capital humano
- 65 Gestão de fornecedores
- 72 Comunidades locais
- 76 Bem-estar animal
- 80 Eficiência ambiental

## 88 Negócios

- 90 Resultado operacional e econômico-financeiro

## 98 Relato

- 100 Sumário de conteúdo da GRI
- 115 Anexos
- 126 Créditos

# Mensagem da liderança

GRI 102-14, 102-15

Um objetivo claro guiou a BRF em 2018 ao estabelecermos um plano de reestruturação e de reforço à saúde organizacional para a Companhia: fazer nosso negócio gerar resultados e valor compartilhado na medida exata de seu potencial.

Acreditamos ter um potencial enorme em mãos. Somos uma ampla, capilarizada e influente rede de negócios: temos uma produção com cerca de 40 plantas industriais, presença forte no campo e um negócio próximo do dia a dia de consumidores das mais diversas culturas por meio de marcas consolidadas e respeitadas. Somos um time de 100 mil colaboradores em todo o mundo; gente de diferentes nacionalidades, mobilizada para transformar em realidade a missão de levar alimentos às pessoas em mais de uma centena de países.

Para nós, na BRF, o ano de 2018 foi o mais desafiador da nossa história de dez anos e testou a nossa capacidade de reação e de respostas. Foi também o ano em que realizamos um dos maiores conjuntos de ajustes de

gestão, patrimoniais e financeiros da nossa história, construindo as bases para a recuperação da Companhia.

Medidas protecionistas que fecharam importantes mercados importadores, a pressão de custos em um mercado doméstico onde não foi possível repassar preços e a greve dos caminhoneiros estão entre os principais elementos externos desse período. Os problemas em nossa governança, a extensa desestruturação de equipes, sistemas e processos e uma segunda fase de operações de investigações policiais foram outros elementos a compor esse cenário de desafios. As consequências mais visíveis no nosso negócio e que tivemos que enfrentar ao longo de 2018 foram a queda em nossas margens, um elevado aumento de nosso endividamento e a constituição de estoques de matéria-prima muito superiores ao nível desejável. Se excluirmos esses fatores não recorrentes, nosso resultado negativo seria muito inferior.

Como resposta a esses acontecimentos e mudanças de cenário, adotamos medidas de



**PEDRO PARENTE**  
Diretor-Presidente Global

aproximadamente

# 100 mil

colaboradores formam o nosso time, composto por pessoas de diferentes nacionalidades



curto prazo e impacto imediato nos resultados e na nossa operação: concedemos férias coletivas em sete plantas, adotamos o mecanismo de *layoff* em nossa unidade de Chapecó (SC) e promovemos ajustes operacionais que impactaram aproximadamente 5% da nossa força de trabalho – como o fechamento de linhas de abate de perus em Mineiros (GO), Francisco Beltrão (PR) e Chapecó (SC). Foram respostas abrangentes e oportunas, que atenuaram os impactos em nossos resultados, embora não tenham sido capazes de neutralizar completamente os efeitos negativos sobre o negócio.

Reconhecendo a necessidade de medidas adicionais para enfrentar o cenário adverso e acelerar nosso processo de desalavancagem financeira, decidimos vender nossos ativos na Argentina, na Europa e na Tailândia, além de nossa planta localizada em Várzea Gran-

de (MT) e alguns ativos imobiliários. Também securitizamos recebíveis por meio de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC) e reduzimos em cerca de 60% os nossos estoques de matéria-prima congelada. No total, atingimos um montante de R\$ 4,1 bilhões de um total previsto de R\$ 5 bilhões com esse conjunto de medidas.

As despesas incorridas em função dos problemas mencionados anteriormente, associadas ao impacto patrimonial (*impairment*) das iniciativas de desinvestimento, resultaram em um considerável prejuízo no ano de 2018. Importante ressaltar, de um lado, que se trata de eventos não recorrentes, e de outro, que eles não afetaram a capacidade de produção de resultados futuros da Companhia. Pelo contrário: nossa capacidade de geração de resultados melhorou, tendo em vista a saída de operações que vinham apresentando margens baixas ou até mesmo negativas.

Entendemos que esse foi um ciclo que se encerrou em 2018. Decidimos, em suma, enfrentar nossos principais problemas, iniciando trajetórias de aumento de nossa margem e de redução da nossa alavancagem.

De fato, houve uma expansão da nossa margem, medida via Ebitda ajustado – que foi de 4,6% no segundo trimestre para 6,9% no terceiro e 8,8% no quarto trimestre do ano. Nossa posição de caixa, de aproximadamente R\$ 7 bilhões ao final de dezembro de 2018, é robusta e será fortalecida pelas entradas de recursos

## Decidimos, em suma, enfrentar nossos principais problemas, iniciando trajetórias de aumento de nossa margem e de redução da nossa alavancagem

dos desinvestimentos, estimadas em mais de R\$ 2 bilhões e previstas até o meio de 2019.

Durante 2019, estimamos atingir o patamar de aproximadamente 3,65x de alavancagem até o final do ano. O nosso objetivo de longo prazo continua sendo um nível de alavancagem que oscile entre 1,5x e 2,0x, abrindo espaço para lidar com a natureza cíclica do nosso negócio e restabelecer nossa classificação de risco de crédito para grau de investimento.

Com relação à nossa reestruturação interna, trabalhamos intensamente em várias frentes. Uma das mais relevantes foi a reconstrução do nível superior de liderança, o nosso Comitê Executivo. Constituímos um time de nível global em todas as áreas, buscando



### FORTALECIMENTO

A empresa tem adotado medidas para o aumento de vendas e para o melhor atendimento de consumidores e clientes

# R\$ 7 bilhões

em caixa e a entrada de outros R\$ 4 bi, em 2019, tornarão nossa posição mais robusta



talentos em grandes empresas e em diversas partes do mundo.

Estabelecemos também os três compromissos fundamentais da nossa empresa: a Segurança, a Qualidade e a Integridade. São compromissos inegociáveis, para os quais não existe nenhuma tolerância a desvios. Também iniciamos políticas voltadas a ampliar a diversidade, que é especialmente baixa nos níveis de liderança.

Na área de sistemas e processos, a urgente melhoria do desempenho operacional está sendo diretamente enfrentada por meio de programas de excelência operacional (SEO), Orçamento Base Zero (OBZ) e de gestão por diretrizes (GPD), além de projetos de engaja-

mento e cultura que nos permitirão garantir um alinhamento de longo prazo e times de alta performance. Também estamos adotando medidas direcionadas ao aumento de nossas vendas e ao melhor atendimento de nossos consumidores e clientes, melhorando o *pricing* e o mix de produtos, reabrindo canais como o *food service*, buscando aumentar o número de clientes atendidos, a quantidade de itens vendidos para cada cliente, a redução das rupturas e a redução dos nossos custos operacionais. Já conseguimos avanços ao longo de 2018, quando olhamos, por exemplo o número médio de clientes movimentados – que aumentou mais de 9%, na comparação com o ano anterior. Também lançamos o programa +Excelência, que fomenta um ambiente desafiador e uma competição saudável entre

nossas regionais para alcance da excelência e superação dos nossos objetivos, além incorporar as melhores práticas na área logística.

Já no mercado Halal, temos uma liderança inquestionável de mais de 41% de participação nos países do Conselho de Cooperação do Golfo. Acreditamos que possuímos uma operação robusta, com importante presença da distribuição final na região. Dessa forma, temos oportunidades para avançar ainda mais nos demais elos da cadeia e participar do movimento estratégico dos sauditas, que buscam maior segurança alimentar para o país, especialmente por meio de parcerias que não alterem o ritmo de redução da nossa dívida.

No mercado asiático, vislumbramos uma nova fronteira de oportunidades para a BRF, assim como foi o mercado Halal na década de 1970. A sua preferência pela carne escura o coloca em posição de destaque em nossa estratégia, por ser complementar ao nosso principal negócio, o Brasil. A assinatura do mecanismo de *price undertaking*, ou preços mínimos, entre produtores brasileiros e o governo chinês representou um avanço excepcional nas negociações comerciais com um dos principais mercados do mundo.

Paralelamente a esse trabalho, também estamos engajados em avançar nos planos de retomada dos patamares históricos de percepção do mercado quanto às nossas práticas em sustentabilidade, transparência, ética e segurança. Para traduzir esse esforço

Estabelecemos três compromissos fundamentais da nossa empresa: a **Segurança**, a **Qualidade** e a **Integridade**. São compromissos inegociáveis, para os quais não existe tolerância a desvios



### PROCEDÊNCIA

O frango bio foi lançado com foco nos consumidores preocupados com a origem do produto

em indicadores concretos, traçamos como objetivo o retorno de nossas ações ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) – da bolsa de valores brasileira (B3) – e ao Dow Jones Sustainability Index (DJSI) – Emerging Markets, da Bolsa de Nova York. Para reforçar essa frente, ampliamos nossa parceria com a Rede Brasileira do Pacto Global, iniciativa da ONU pela qual buscamos a troca de conhecimento para internalizar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) em nossa estratégia de Sustentabilidade.

No campo da gestão, estabelecemos uma ferramenta robusta de gestão da qualidade (TIER da Qualidade); demos continuidade aos programas de eficiência energética na operação; investimos fortemente na inovação tecnológica em processos logísticos, rastreabilidade da produção e controle de granjas; e seguimos comprometidos com as melhores práticas em bem-estar animal, frente que, em nosso olhar, servirá cada vez mais para diferenciar e demonstrar na prática a mudança de *mindset* da indústria de alimentos.

## Líder

Somos líderes absolutos em participação nos mercados brasileiro e Halal

Ampliando o horizonte de nossas observações, o nosso planejamento estratégico estabelece como meta a reversão da trajetória declinante de nossas margens em 2019, por meio do estabelecimento de uma gestão de alto desempenho; a consolidação dos nossos fundamentos em liderança, inovação e solidez financeira, para buscar os níveis históricos de rentabilidade em 2020; e o crescimento contínuo e sustentável, por meio de uma execução rigorosa, para entregarmos um patamar de rentabilidade acima da média histórica a partir de 2021.

Sabemos que são as nossas pessoas que farão a diferença na nossa recuperação e por isso agradecemos a todos os nossos colaboradores, integrados e parceiros, que trabalharam com dedicação ímpar no atendimento aos nossos clientes e *stakeholders*.

Disciplina e consistência de execução serão as nossas obsessões na gestão da companhia. Estamos muito confiantes de que o conjunto das medidas que adotamos, assim como o novo rumo estratégico da Companhia, constituem o que é necessário para construir uma BRF cada vez mais eficiente, mais lucrativa e de reputação inquestionável.

E de olho na necessidade de prestar contas sobre essa jornada, que em 2018 apenas começou, compartilhamos neste relatório nossos planos para o futuro e convidamos você a dialogar conosco.

Boa leitura!



**LORIVAL NOGUEIRA LUZ JR.**

Diretor Vice-Presidente  
Executivo Global

Nossa meta é atingir um patamar de rentabilidade acima da média histórica a partir de 2021



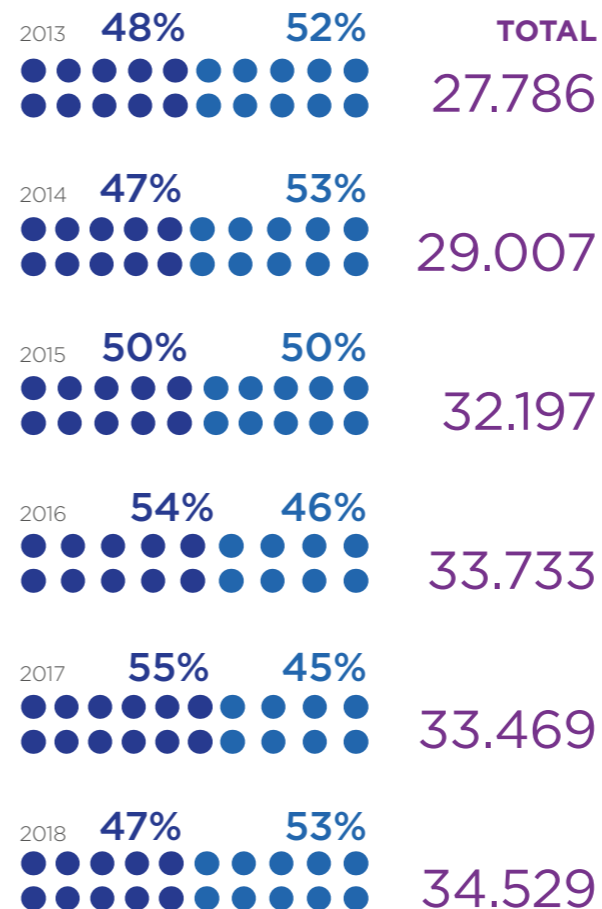
## Síntese de indicadores

### PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS (R\$ MILHÕES)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receita líquida	27.786	29.007	32.197	33.733	33.469	34.529
Lucro bruto	6.910	8.509	10.089	7.526	6.421	5.186
Margem bruta (%)	24,9%	29,3%	31,3%	22,3%	19,2%	15,0%
Ebitda ajustado	N/A	N/A	N/A	2.938	2.857	2.616
Margem Ebitda ajustada (%)	N/A	N/A	N/A	8,7%	8,5%	7,6%
Lucro líquido	1.062	2.225	3.111	-372	-1.099	-4.466
Margem líquida (%)	3,8%	7,0%	9,3%	-1,1%	-3,3%	-12,9%
Valor de mercado	42.969	55.350	48.335	38.552	29.688	17.550
Ativo total	32.375	36.104	40.388	42.945	45.228	42.382
Patrimônio líquido	14.696	15.690	13.836	12.219	11.713	7.532
Dívida líquida*	6.785	5.032	7.337	11.141	-13.310	-15.610
Dívida líquida/ Ebitda ajustado*	2,17	1,24	1,28	3,77	4,46	5,12
Resultado por ação (R\$)	1,17	2,46	3,62	-0,47	-1,35	-5,50
Nº de ações	872.473.246	872.473.246	872.473.246	812.473.246	812.473.246	812.473.246
Nº de ações em tesouraria	1.785.507	1.785.507	62.501.001	13.468.001	1.333.701	1.057.224

\*Inclui ajustes pro forma referentes a entrada da caixa das vendas dos ativos da Argentina, Europa e Tailândia, parcela não cedida para o FIDC e FX=R\$3,80/US\$. Considerando os números contábeis, a alavancagem é de 5,97x.

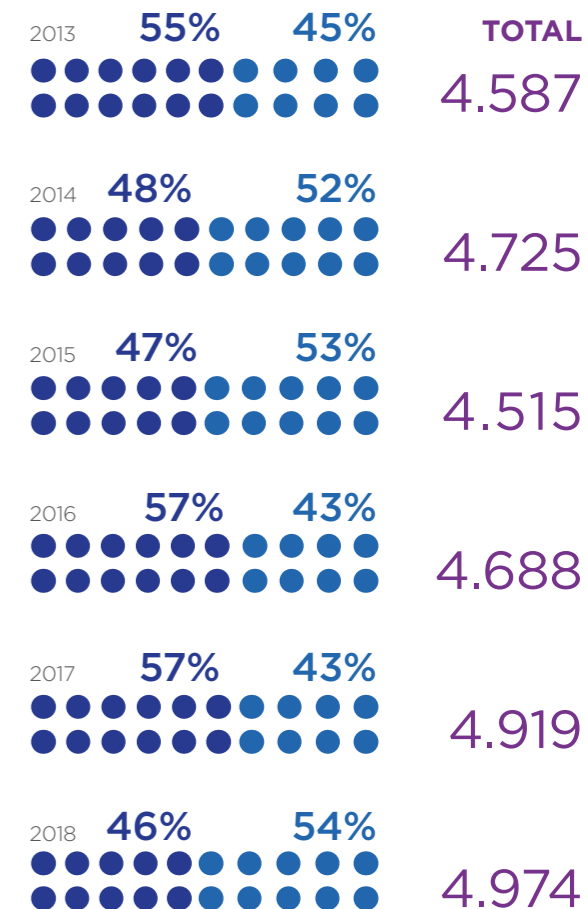
### RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA\* ROL (TOTAL EM R\$ MILHÕES)



● BRASIL ● INTERNACIONAL

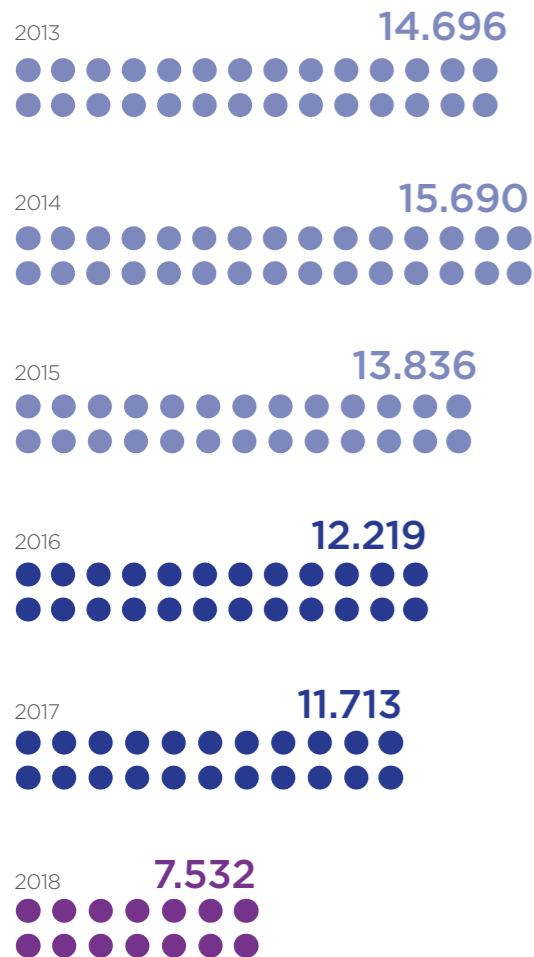
\*Valores consideram as operações consolidadas.

### VOLUME DE VENDA (MIL TONS)

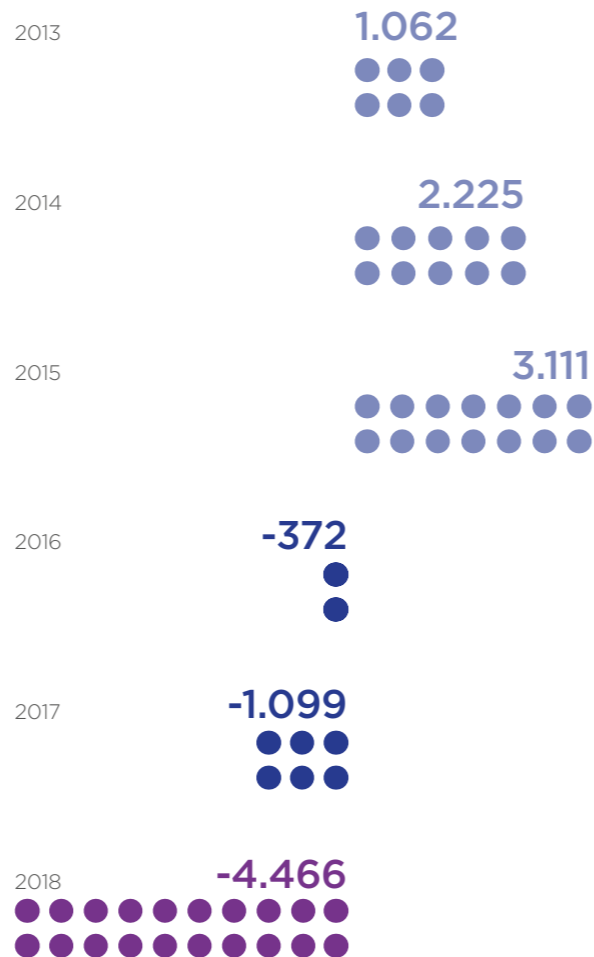


● BRASIL ● INTERNACIONAL

### PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)



### LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)



### NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS<sup>1</sup>

ANO	FUNCIONÁRIOS
2013	109.426
2014	104.400
2015	105.733
2016	104.035
2017	105.408
2018	107.784

<sup>1</sup> Contempla funcionários de tempo indeterminado e funcionários fora do Brasil.

### INVESTIMENTOS AMBIENTAIS (R\$ MILHÕES)

ANO	INVESTIMENTO
2013	212,00
2014	208,39
2015	324,66
2016	325,84
2017	388,30
2018	162,8



A receita operacional líquida aumentou em comparação ao ciclo anterior

### NOSSA PRODUÇÃO

Abates	2017	2018	Var. 2018/2017
Abate de aves (milhões de cabeças)	1.628	1.554	(4,6)
Abate de suínos (mil cabeças)	9.793	9.844,1	0,5
Abate de bovinos (mil cabeças)	145,4	154,6	6,3
<b>Produção (mil t)</b>			
Carnes	3.841,8	3.648,7	(5,0)
Outros produtos processados	490,4	461,1	(6,0)
Rações e concentrados (mil t)	10.444,7	9.559,6	(8,5)





# A BRF

## NESTE CAPÍTULO

- › Quem somos
- › Mapa de operações
- › Modelo de negócios
- › Governança e gestão
- › Compromissos BRF





# Quem somos

GRI 102-1, 102-2, 102-3, 102-5

Somos uma companhia formada por 107,7 mil colaboradores diretos que, junto com uma rede de 13.356 produtores agropecuários, fazem da BRF a maior exportadora de frango do mundo, além de líder em produção de suíno e frango no mercado doméstico. Somos uma companhia de capital aberto, com ações negociadas na bolsa de valores brasileira (B3 - BRFS3) e na Bolsa de Nova York (ADR nível III).

A BRF S.A. é uma companhia global de alimentos sediada no Brasil, com mais de **80 anos** de história e presente em mais de **140 países**

Nossa cadeia é ampla e capilarizada e inclui 36 complexos fabris – 32 dos quais no Brasil –, 47 centros de distribuição e produtores integrados em todo o planeta. A produção atravessa campo, indústria, varejo e vai até o lar dos consumidores, abrangendo desde a criação de animais até o processamento, distribuição e venda de alimentos.

A oferta de produtos práticos, convenientes e adequados às rotinas de variados perfis de consumidores faz parte da história da Companhia e projeta em escala mundial a força da indústria brasileira: abrange congelados, proteína *in natura*, margarinas, sanduíches, sobremesas, ingredientes e processados diversos.

No Brasil, mantemos liderança nas categorias de frios, embutidos, margarinas e pratos prontos e temos investido em inovações adequadas às necessidades do consumidor, caso do segmento de *snacks*, e de clientes do setor de alimentos, com soluções em ingredientes, ração animal e *food service*.

Nos últimos anos, a BRF também buscou se consolidar como uma empresa de vocação



**Em nosso modelo de negócios, queremos alimentar o mundo por meio de um portfólio de cerca de**

# 4 mil

produtos e marcas presentes em todos os momentos do dia a dia, incluindo Sadia, Perdigão, Qualy e Perdix, entre outras



## Nosso modelo de negócios e nosso posicionamento institucional se baseiam em três pilares fundamentais, que são compromissos inegociáveis: Qualidade, Segurança e Integridade

internacional, com ênfase no crescimento na Ásia, nas Américas, na África, na Europa e no Oriente Médio – região em que nossa marca Sadia conquistou liderança em diversos países.

Em 2018, o objetivo de reforçar a saúde organizacional e garantir patamares adequados de geração de caixa e alavancagem levou a Companhia a estabelecer um plano de reestruturação. Junto de medidas relacionadas à governança, à gestão financeira e à excelência operacional, o planejamento reforçou o foco nas operações no Brasil, na Ásia e no mundo muçulmano.

Mais que aumentar a geração de resultados, esse ajuste de rota nos direciona a regiões e segmentos em que temos vantagens competitivas sólidas e reconhecidas pelo mercado, protegendo nossa estrutura de capital e apostando em nosso potencial de crescer com segurança e perenidade.

Sob influência da venda de ativos e de esforços para aumentar a eficiência operacional e otimizar a gestão de estoque de matérias-primas, bem como de aspectos cambiais e conjunturais das regiões em que operamos, encerramos o ano com Receita Operacional Líquida (ROL) de R\$ 34,5 bilhões – 3,2% acima do ano anterior – e valor de mercado de cerca de R\$ 18 bilhões.

Nosso modelo de negócios e nosso posicionamento institucional estão sintonizados e convergentes em três pilares fundamentais que são compromissos inegociáveis: Qualidade, Segurança e Integridade – aspectos priorizados na estratégia e que traduzem como trabalhamos em todas as etapas da cadeia produtiva. Cientes dos desafios vividos pela BRF nos últimos anos, estamos mobilizados para reforçar a transparência e a ética em tudo o que fazemos e, assim, proteger nossa reputação em um contexto de amplas transformações nas relações mantidas entre empresas, consumidores e parceiros de negócios.





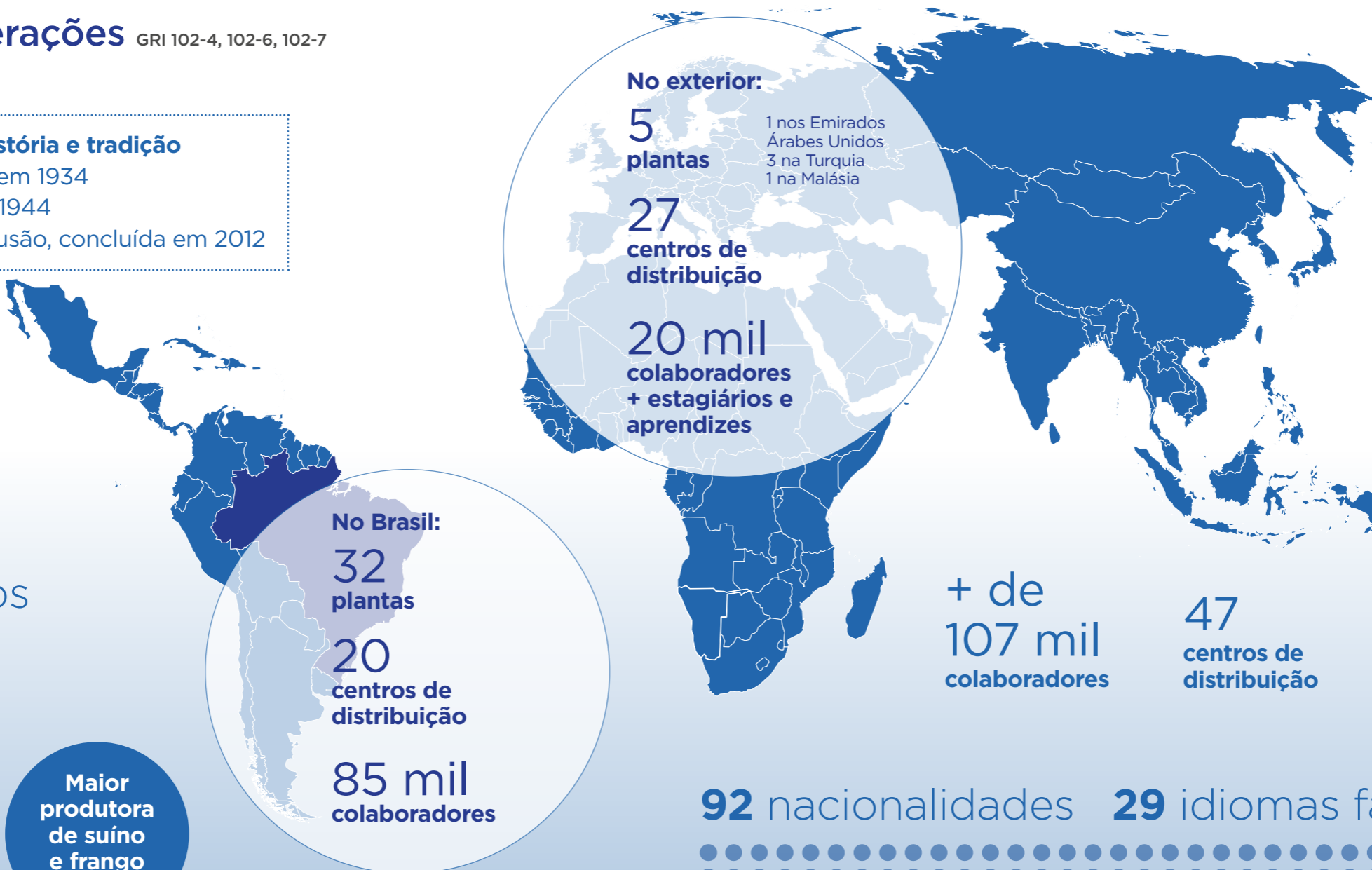
## Mapa de operações GRI 102-4, 102-6, 102-7



**+ de 80 anos de história e tradição**  
 Perdigão: fundada em 1934  
 Sadia: fundada em 1944  
 2009: anúncio da fusão, concluída em 2012

+ de 5 milhões de toneladas de alimentos produzidos por ano

**Maior produtora de suíno e frango do Brasil**



**+ de 4 mil**  
 produtos (SKU)

**11,3%**  
 do comércio global de aves é da BRF

**2ª maior produtora de frango do mundo**

**+ de 107 mil**  
 colaboradores

**47**  
 centros de distribuição

**92 nacionalidades**   **29 idiomas** falados



Maior exportadora de frango do mundo



# R\$ 4,1 bi

foram captados por meio de do Plano de Monetização, o equivalente a 81% da meta do plano de geração de caixa divulgado pela BRF, em 2018

## Mudanças em curso: venda de ativos

Como parte do plano de reestruturação, estamos passando por um ciclo de transformações que incluem a venda de unidades e marcas, a celebração de acordos de fornecimento e mudanças em fábricas e operações integradas no Brasil e no exterior.

Ao longo de 2018 e dos primeiros meses de 2019, as movimentações – que incluem vendas dos ativos na Europa, na Tailândia e na

Argentina e venda de ativos não operacionais, além de participações minoritárias em empresas – foram iniciadas. O Plano de Monetização consistiu em quatro grandes frentes:

- desinvestimentos em ativos;
- venda de ativos não estratégicos;
- redução de estoques de matéria-prima congelada; e produtos acabados; e
- securitização de recebíveis.

### QUICKFOOD

Em dezembro, a BRF anunciou ter celebrado com a Marfrig Global Foods S.A. contrato de compra e venda das ações da QuickFood, líder na produção de alimentos derivados de carne bovina na Argentina, com três plantas e capacidade de processamento de 6 mil toneladas/mês de hambúrgueres, salsichas, frios e vegetais congelados. A venda contemplou ainda a futura aquisição da unidade de Várzea Grande (MT) da BRF e um acordo de fornecimento de produtos acabados diversos – incluindo hambúrgueres, almôndegas e quibes.

### AVEX

Também no mesmo mês, a BRF celebrou a venda das ações da Avex S.A., uma das líderes em produção de frango e margarinas na Argentina. A empresa opera três fábricas no país, com capacidade de abate de 160 mil aves/dia e processamento de mais de 10 mil toneladas/mês de produtos.

### TAILÂNDIA E EUROPA

No início de fevereiro de 2019, a Companhia anunciou a venda de suas unidades ligadas às operações da Tailândia e da Europa para a Tyson International Holding Company. No total, são seis fábricas de abate e processamento, com operações relacionadas, abrangendo Tailândia, Reino Unido e Holanda, com um total de 10 mil colaboradores. A operação teve valor total de cerca de R\$ 1,3 bilhão (US\$ 340 milhões).

### CAMPO AUSTRAL

Em janeiro de 2019, foi concluída a venda dos ativos na Argentina com a transferência da subsidiária Campo Austral à BOGS S.A. e à La Piemontesa de Averaldo Giacosa y Compañía S.A. pelo valor de aproximadamente R\$ 131 milhões. A operação envolveu três plantas e as marcas Campo Austral, Calchaquí e Bocatti.

# Modelo de negócios GRI 102-16



Como alocamos capitais, executamos processos e geramos valor em nossa cadeia



### NOSSOS PROCESSOS



#### CAPITAL HUMANO

**Conexão entre talentos e valores**  
Trabalhar a diversidade natural da nossa gente e a aderência aos nossos valores

**Saúde e segurança**  
Proteger a integridade e o bem-estar físico de todos os nossos colaboradores



#### CAPITAL NATURAL

**Ecoeficiência**  
Utilizar de forma consciente os recursos naturais e fazer a gestão de emissões e resíduos

**Bem-estar animal**  
Realizar práticas responsáveis e éticas da criação ao abate



#### CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

**Consumidor**  
Atentar às necessidades com foco em saudabilidade, qualidade e acesso

**Confiança**  
Proteger a reputação sendo transparentes com todos os nossos parceiros

**Raio BRF**  
Ser cuidadoso com o nosso poder de impacto na vida das comunidades



#### CAPITAL MANUFATURADO

**Presença e capilaridade**  
Das fábricas aos integrados, para garantir a entrega de produtos em mais de 140 países

**Logística**  
Planejar sempre de forma a manter a integração da produção à venda



#### CAPITAL INTELECTUAL

**Marcas**  
Pesquisar, desenvolver e inovar, resultando em produtos líderes

**Ciência e tecnologia**  
Conectar em prol da qualidade, da produtividade e da conectividade do negócio

### NOSSOS COMPROMISSOS

#### Desenvolvimento e progresso

Investimentos ambientais e sociais condizentes com a complexidade do nosso negócio

#### Produtos saborosos e de qualidade

Portfólio customizado, que respeita a multiculturalidade

#### Valor gerado no longo prazo

Protagonismo na indústria global e em mercados-chave

Benefícios para produtores integrados e fornecedores

Ações de impacto social mensurável nas comunidades

Acesso a carnes e produtos processados seguros e saborosos

Uso eficiente dos ativos industriais

Marcas fortes e parceiras do dia a dia do consumidor

Resultados financeiros para o acionista e o investidor

### NOSSO IMPACTO



## Governança e gestão GRI 102-18

Na condição de companhia de capital aberto com posição de relevância na indústria global de alimentos, estamos comprometidos com a adoção de práticas de governança corporativa que permitam agilidade, transparência, equilíbrio e coerência nas tomadas de decisão.

A BRF tem ações negociadas no mercado de capitais brasileiro desde os anos 1980; em 2006, entrou no Novo Mercado da B3, então BM&FBovespa. Diversas medidas vieram sendo adotadas desde então para adequar a governança da companhia às diretrizes do segmento mais exigente da bolsa, como a presença de conselheiros independentes, as garantias de direitos de acionistas minoritários, a manutenção exclusiva de ações ordinárias e a existência de políticas sobre transações com partes relacionadas e conflito de interesses, divulgação de informações e negociação de valores mobiliários.

2018 foi um ano de consolidação para a nova governança da BRF. Após um período de transições em nossa alta liderança, trabalhamos na reestruturação do time responsável pela definição e implantação do planejamento estratégico. Em processo deliberativo, nossos acionistas elegeram um novo Conselho de Administração, comprometido com a reorganização completa do negócio e com a retomada dos patamares históricos de resultados da companhia, focando a visão de longo prazo e o alinhamento em todas as decisões de nosso futuro.

## Foi implementado um modelo estável e funcional, capaz de incrementar a saúde organizacional da empresa

O processo, construído com o suporte da área de Governança Corporativa e acompanhamento contínuo do mais alto órgão decisório da BRF, o Conselho de Administração, também resultou na renovação do time de executivos. A geração consistente de resultados, com um modelo estável e funcional capaz de incrementar a saúde organizacional da companhia, foi prioridade máxima na captação de talentos para liderar as áreas corporativas e divisões de negócios.

Também durante o ano, destacou-se a aprovação de alterações em nosso Estatuto Social em Assembleia Geral Extraordinária, adequando-o ao novo regulamento do Novo Mercado e às recomendações do Código Brasileiro de Governança Corporativa.

# 2018

foi um ano de consolidação para a governança, com transições na alta liderança e reestruturação do time responsável pela definição e implantação do planejamento estratégico

### NOSSO MODELO GRI 102-19, 102-20, 102-22, 102-23, 102-24, 102-26, 102-28, 102-28, 102-29

A Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento são os principais órgãos de governança da BRF. Confira o modelo, as atribuições e as novidades dessas estruturas durante o ano:

**Assembleia Geral de Acionistas** – É o principal órgão deliberativo da BRF, com assembleias ordinárias e extraordinárias, nas quais são votados assuntos de maior relevância da Companhia. Em 2018, foram quatro reuniões realizadas – uma ordinária e extraordinária e outras três extraordinárias. A principal, realizada em 26 de abril de 2018, resultou na eleição do novo Conselho de Administração, com a tarefa de responder com agilidade aos desafios atuais de mercado.





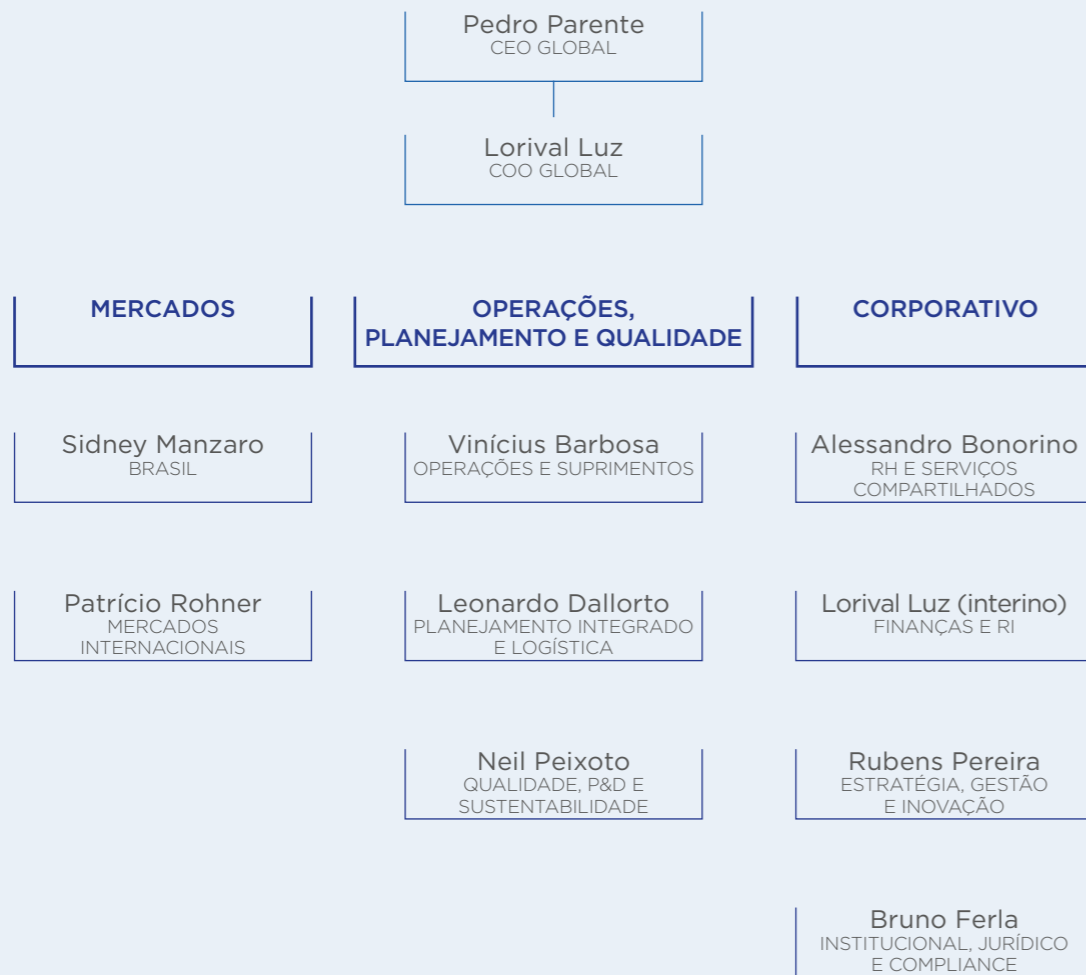
**Conselho de Administração** – Cabe ao órgão definir orientações gerais aos negócios, incluindo a estratégia de longo prazo, e selecionar e fiscalizar a atuação dos diretores executivos. Os critérios de escolha dos conselheiros são objetivos, incluindo reputação, padrões éticos e experiência/conhecimento em finanças, em governança e em nosso setor e ausência de conflitos de interesse. O atual conselho, eleito em 2018, conta com oito de seus dez membros independentes, atendendo aos padrões da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e superando em larga escala a regra de 20% do Novo Mercado.

**Conselho Fiscal** – Com estrutura que valoriza a independência em análises e deliberações, o conselho avalia todos os atos de administradores do negócio e os balanços e demonstrações financeiras. Em 2018, o órgão era composto por Attilio Guaspari, membro independente; Marcos Vinicius Dias Severini, membro; e André Vicentini, membro independente.

**Diretoria Executiva** – É o órgão responsável pela gestão dos negócios, atuando em sintonia com diretrizes estratégicas definidas pelos executivos após discussão e validação pelo Conselho de Administração – que elege e destitui os diretores. Em 2018, a remodelagem da governança deixou mais enxuta essa estrutura, com dez Vice-Presidências (sendo quatro delas estatutárias) distribuídas em três grandes áreas (mercados; operações, planejamento e qualidade; e corporativo). Informações sobre o currículo dos diretores estatutários, dos quais é requerida ampla experiência de mercado, estão disponíveis em [ri.brf-global.com/pt-br/governanca-corporativa/diretoriaconselhos-e-comites](http://ri.brf-global.com/pt-br/governanca-corporativa/diretoriaconselhos-e-comites).



## LIDERANÇA EXPERIENTE E COMPROMETIDA COM O LONGO PRAZO



## Comitês de assessoramento

Em 2018, a estrutura dos comitês também passou por revisão a fim de acolher assuntos estratégicos para o atual contexto da Companhia. No período, atuaram cinco grupos:



### Comitê de Finanças e Gestão de Riscos

Francisco Petros Oliveira Lima Papathanasiadis, Roberto Antônio Mendes, Walter Malieni Jr., Dan Ioschpe e Manoel Cordeiro Silva Filho (membro externo).

### Comitê de Estratégia e Marketing

Augusto Marques da Cruz Filho, Flávia Buarque de Almeida, Luiz Fernando Furlan e Eduardo Fontana D'Ávila (membro externo).

### Comitê de Pessoas, Governança, Organização e Cultura

Flávia Buarque de Almeida, Dan Ioschpe e Augusto Marques da Cruz Filho.

### Comitê de Qualidade e Sustentabilidade

Roberto Rodrigues, Luiz Furlan, José Luiz Osório e Vicente Falconi (consultor externo).

### Comitê de Auditoria e Integridade

- com autonomia e independência para auxiliar, prestar consultoria e assessorar sobre temas relacionados aos controles internos da BRF, o órgão dá suporte ao Conselho de Administração a respeito de auditorias internas e externas, queixas reportadas e questões ligadas a leis de mercado (como a SOX). Todos os temas avaliados são encaminhados a apuração, quando necessário, à Diretoria de Compliance ou a uma empresa independente. Francisco Petros Oliveira Lima Papathanasiadis, Roberto Antônio Mendes, Walter Malieni Jr., Fernando Maida Dallacqua (membro externo) e Thomás Tosta de Sá (membro externo).

## Compromissos BRF

•  
GRI 102-25, 103-1 | 205, 103-2 | 205, 103-3 | 205, 103-1 | 206, 103-2 | 206, 103-3 | 206, 205-2

Os últimos anos têm se mostrado desafiadores para a BRF, que tem passado por importantes transformações, assim como a indústria alimentícia em geral. No que se refere ao aprimoramento de seus processos de governança, controles e compliance, a BRF definiu como compromissos inegociáveis a Integridade, a Qualidade e a Segurança, que devem ser aplicados em todos os elos da cadeia produtiva, em nossas relações diárias institucionais ou comerciais, independentemente do nível hierárquico ou função.

A BRF tem como princípio o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis às suas atividades, no Brasil e no exterior, e, ao longo de 2018, a Companhia viu na disseminação da cultura da ética, transparência e melhores práticas instrumentos essenciais para a sua competitividade no mercado e sustentabilidade no longo prazo. As novas diretrizes de gestão da BRF incluem os compromissos com Integridade, Qualidade e Segurança como responsabilidade direta da liderança, e devem permear as decisões na busca pelos objetivos e resultados da companhia (leia mais na p.26).

A BRF está presente em diversos países, por meio da produção e comercialização de seus produtos, além de ter papéis negociados na Bolsa de Valores de São Paulo e no New York Stock Exchange (NYSE). Em consequência, está sujeita às leis anticorrupção de diversas jurisdições, bem como regulamentações específicas às companhias de capital aberto como CVM e Lei Sarbanes-Oxley (SOX). Dessa forma, o combate à corrupção, ao suborno, a fraudes e a comportamentos inadequados ocupou lugar de destaque na empresa, com o lançamento e implementação do Sistema de Integridade BRF, capitaneado pela Diretoria de Compliance, com o suporte da alta administração, incluindo conselhos e comitês.

O Sistema de Integridade BRF tem enfoque preventivo e foi construído seguindo as melhores práticas nacionais e internacionais de compliance. Aplicável a todos os colaboradores, parceiros de negócio e públicos que se relacionam conosco, o Sistema de Integridade BRF possui oito pilares que se alimentam em um fluxo contínuo de melhoria e buscam responder às demandas das áreas de negócio com eficiência e agilidade. A seguir, confira os objetivos de cada pilar do Sistema de Integridade BRF:

- **Estrutura global adequada ao nível de risco:** a área de Compliance é corporativa e global, sendo responsável pela definição de políticas e diretrizes no Brasil e no exterior. Com reporte para a Vice-Presidência de Relações Institucionais, Jurídico e Compliance, além de reportes independentes para o Comitê de Transparência e Comitê de Auditoria e Integridade, a área ganhou importância nos últimos anos, contando com estrutura capilarizada e robusta para o gerenciamento de riscos e aprimoramento de políticas e controles. Atualmente, é composta de 20 pessoas, com estruturas em São Paulo, Curitiba e em Itajaí, e pontos focais nas regiões e países onde atuamos.
- **Políticas e procedimentos globais:** o Manual de Transparência é a principal política orientativa para os colaboradores da BRF a respeito dos comportamentos esperados na condução de suas atividades. Aborda assuntos como direitos humanos, combate à corrupção e ao suborno, defesa da concorrência, desenvolvimento sustentável e normas de comportamento ético em geral, e está disponível na rede interna e no site oficial da Companhia em três línguas (português, inglês e espanhol), além de ter traduções locais em outros sete idiomas (turco, árabe, holandês, birmanês, cambodiano, laociano e tailandês). Além do Manual de Transparência, há as Políticas Corporativas Antissuborno e Anticorrupção; Brindes, Presentes e Entretenimento; Conflito de Interesses; Doações e Patrocínios; Reporte de Denúncias e Não Retaliação

– além da Norma Corporativa de Análise Reputacional de Parceiros de Negócios. Elas estão entre as principais diretrizes a serem seguidas pelos colaboradores e parceiros de negócios, dando sustentação às ações implementadas pela Diretoria de Compliance. Outros procedimentos e normas internas relacionados ao Sistema de Integridade estão atualmente em processo de atualização e publicação, tais como a Norma Corporativa para Contratação de Fornecedores e a Política Corporativa de Relacionamento com o Poder Público.

- **Treinamento, capacitação e comunicação:** a divulgação de novas políticas e das principais diretrizes da empresa é realizada mediante campanhas de comunicação interna, utilizando diversos canais, tais como e-mails, cartazes, banners e vídeos. Além disso, cerca de 90 mil colaboradores ao redor do mundo são capacitados por meio de treinamentos presenciais e por meio de plataforma de aprendizagem *on-line*, considerando o público alvo e os riscos envolvidos em suas atividades.

## Pilares do Sistema de Integridade da BRF GRI 102-16





- **Análise contínua dos parceiros de negócio:** previamente a determinadas contratações, a Diretoria de Compliance é acionada para realizar a análise reputacional do parceiro comercial, que inclui verificações de notícias veiculadas na imprensa, processos judiciais e a inclusão do terceiro em listas restritivas oficiais. Com isso, é possível realizar o mapeamento de potenciais fatores de exposição da BRF com relação a terceiros, relacionados à corrupção e fraude. Também são organizados processos de *due dilligence* para verificar riscos de corrupção e fraude nas operações de empresas e unidades de negócios, em casos de potenciais fusões e aquisições (M&A).
- **Controles digitais e monitoramentos ágeis adequados à dinâmica dos negócios:** a aderência das atividades da Companhia às leis, políticas e diretrizes internas é monitorada continuamente mediante a avaliação da eficácia dos controles internos, auditoria e testes transacionais, em conjunto com outras áreas e a auditoria externa. Existem controles específicos monitorados pela área de Compliance, desenhados de acordo com o nível de risco de cada operação e implementados de forma ágil, com o mínimo impacto negativo para as operações.
- **Detecção e implementação de medidas de remediação:** o Canal de Transparência é suporte indispensável na detecção de irregularidades, gerenciado pelo time de investigações internas, dedicado a realizar as tratativas cabíveis e aplicar eventuais medidas de remediação.

- **Identificação e mitigação dos riscos de compliance:** a realização de análise de risco periódica, por equipe interna especializada e com auxílio de consultorias externas permite que a Diretoria de Compliance atualize e aprimore continuamente o Sistema de Integridade;
- **Engajamento externo e compartilhamento de práticas:** além de atuar internamente, a Diretoria de Compliance busca continuamente colaborar com todas as principais iniciativas de fomento ao combate à corrupção no Brasil. Além de participar de diversos fóruns de entidades não governamentais e empresas privadas de diversos setores da economia, compartilhamos as melhores práticas no combate à corrupção pública e privada.

#### MELHORIA CONTÍNUA E MONITORAMENTO

Ainda em 2018, foi implementado o programa de Embaixadores de Integridade BRF, que contempla mais de 50 colaboradores de média liderança e perfil alinhado às políticas de Integridade. Os Embaixadores de Integridade são colaboradores de áreas de negócio estratégicas, presentes em diversas regiões do País, e têm a responsabilidade de auxiliar na implementação e aprimoramento do Sistema de Integridade. Entre suas atividades de destaque estão:

- Disseminar a cultura de ética e compliance, identificando os riscos relacionados ao tema, e em conjunto com a Diretoria de Compliance, buscar soluções e melhorias

- Comunicar, organizar e ministrar treinamentos sobre o Manual de Transparência e Políticas do Sistema de Integridade
- Responder a consultas simples sobre os temas relacionados às políticas e normas de integridade
- Atualizar-se com relação às políticas e procedimentos de integridade
- Comunicar tempestivamente qualquer alegação de violação

O monitoramento das atividades desenvolvidas pela Diretoria de Compliance é realizado por meio de indicadores medidos semanalmente, tais como o percentual de funcionários treinados em políticas-chave, quantidade de análises reputacionais de terceiros realizadas; divulgação dos temas e atividades de compliance em canais de comunicação; respostas a clientes externos e internos; análise de sistemas digitais; gestão do Canal de Transparência; mapeamento de áreas e localidades com maior volume de relatos de potenciais casos de não conformidade e medidas de remediação sobre os riscos identificados.

Além do apoio da alta liderança, a Diretoria de Compliance está em constante contato com áreas de controles como Auditoria Interna, Riscos e Controles Internos (leia mais na p. 32), recebendo feedbacks com relação aos riscos da Companhia, à efetividade das políticas, ferramentas e controles implementados. Essas e outras atividades da área de Compliance permitem o aprimoramento e a atualização constante do Sistema de Integridade BRF.

As demonstrações financeiras da BRF são auditadas trimestralmente por empresa de auditoria externa independente, que também avalia o Sistema de Integridade e a adequação das atividades da Companhia à legislação SOX (Lei Sarbanes-Oxley), abarcando aspectos como a disseminação e publicação do Manual de Transparência, a capacitação dos colaboradores acerca da legislação anticorrupção, a análise reputacional dos parceiros comerciais e a estrutura global dedicada aos temas de compliance e combate à corrupção.



## SENSIBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

### GRI 102-43, 102-44

Durante o último ano, a totalidade dos membros dos órgãos de governança do Brasil foi comunicada a respeito das políticas e procedimentos de integridade adotados pela Companhia. Os colaboradores e parceiros de negócio também foram alvo de sensibilização: campanhas de comunicação para divulgar o Manual de Transparência, Canal de Transparência e Políticas do Sistema de Integridade e demais políticas corporativas de integridade foram ostensivamente realizadas, via informativos *on-line* e impressos e disponibilizados em plantas fabris, centros de distribuição e demais unidades da BRF, além de e-mails corporativos direcionados aos colaboradores informatizados, no Brasil e nas unidades internacionais, de maneira a atingir os cerca de 100 mil colaboradores diretos e indiretos da Companhia.

Da mesma forma, treinamentos presenciais e à distância foram oferecidos pela Diretoria de Compliance, em sintonia com as leis e boas práticas de mercado. Entre 2017 e 2018, treinamentos aplicados à alta liderança e demais colaboradores sobre a Lei Anticorrupção brasileira e demais normas internacionais, como FCPA e UK Bribery Act, sobre o Sistema de Integridade e Manual de Transparência BRF alcançaram cerca de 100 mil colaboradores ao redor do mundo. Para os cerca de 26 mil colaboradores informatizados, também foram disponibilizados treinamentos à distância sobre as políticas corporativas de Antissuborno e Anticorrupção e Conflito de Interesses.

Semanalmente, os percentuais de realização desses treinamentos são acompanhados pela Diretoria de Compliance.

## CANAL DE TRANSPARÊNCIA

### GRI 102-17, 102-33, 102-34

Operando em oito países (Brasil, Chile, Japão, China, Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita, Cingapura e Turquia), disponível a colaboradores, fornecedores, clientes e outros públicos que se relacionam conosco, o Canal de Transparência da BRF tem como objetivo capturar reportes e denúncias de suspeitas de situações que podem infringir o Manual de Transparência, leis ou políticas internas da Companhia. O denunciante pode realizar o seu reporte de forma anônima, se desejar, via internet, e-mail ou telefone, e todos os casos são apurados diretamente pelas áreas responsáveis, como a Diretoria de Compliance, Recursos Humanos ou Prevenção de Perdas, conforme o caso. Indicadores do Canal de Transparência e os principais casos são periodicamente reportados ao Comitê de Auditoria e Integridade.

O aumento expressivo no uso do Canal de Transparência nos últimos anos (veja tabela), impulsionado por campanhas de divulgação e diálogo aberto dentro da Companhia, também indica mais confiança em sua utilização, uma vez que é garantida a possibilidade do anonimato e a confidencialidade das informações prestadas nos relatos, além da efetiva aplicação da Política Corporativa de Não Retaliação ao denunciante de boa-fé.

Os reportes recebidos são peça fundamental para o aprimoramento dos processos e mitigação de riscos para a Companhia. Como meta para o próximo ano, são objetivos reduzir o tempo de análise e resposta aos reportes recebidos, expandir a cobertura do canal para os mercados externos, garantir a continuidade da divulgação do mecanismo e treinar as equipes de Recursos Humanos a respeito de seu funcionamento.





## INDICADORES SOBRE O FUNCIONAMENTO DO CANAL DE TRANSPARÊNCIA

	2016	2017	2018
Número total de reportes recebidos	737	593	1.452
Número de denúncias resolvidas	601	362	1.140
Tipos de denúncias recebidas pelo canal	Uso indevido de propriedade intelectual, questões comportamentais, fraudes e conflito de interesses, entre outros.		

### ACESSO AO CANAL DE TRANSPARÊNCIA (Disponível 24 horas, 7 dias da semana, para público interno e externo)

**On-line:** [www.brf-global.ethicspoint.com](http://www.brf-global.ethicspoint.com) e [www.brf-global.com/sobre/etica-e-integridade/canal-de-transparencia/](http://www.brf-global.com/sobre/etica-e-integridade/canal-de-transparencia/)

**E-mail:** [denuncia@brf-br.com](mailto:denuncia@brf-br.com)

**Intranet:** formulário eletrônico, disponível em rede corporativa interna (aba Gov. Corporativa - Denúncia)

**Telefone:** Para o Brasil, 0800-892-0677. Para demais países, acessar os sites acima.





# Estratégia

## NESTE CAPÍTULO

- Nossos direcionadores
- Vantagens competitivas
- Investimentos e alocação de capital
- Riscos e oportunidades
- Desenvolvimento sustentável



Todos os dias, nossos fornecedores e colaboradores trabalham para produzir alimento de alta qualidade, que chega à mesa de consumidores e fornece a energia necessária para colocar sua vida em movimento. Esse objetivo de alimentar o mundo orienta o modelo de negócios da BRF e é, hoje, razão de orgulho, comprometimento e esforço para a companhia – que é uma das líderes de uma indústria que gera emprego, dinamiza economias e projeta o Brasil em escala global, contribuindo para enfrentar o desafio da escassez de alimentos.

Como organização presente em mais de 140 mercados, entendemos ser responsáveis por entregar alimentos saborosos, convenientes, práticos, nutritivos e elaborados segundo princípios elevados de Qualidade, Segurança e Integridade. Também devemos ser indutores de desenvolvimento social e econômico em uma extensa cadeia produtiva, utilizar de forma eficiente e responsável nossos ativos (industriais e biológicos), conhecer e respeitar as culturas dos países em que estamos presentes, desenvolver nossos talentos e atuar em plena concordância com normas, leis e regulamentos nacionais e internacionais.

Esses desafios são, junto de nosso propósito, a força que mobiliza a liderança da BRF a refletir e atualizar seu planejamento estratégico de maneira contínua – uma tarefa que cabe ao Conselho de Administração, à Diretoria Executiva e aos comitês de assessoramento que compõem nossa governança.

# Nossos direcionadores

Hoje, investimos intensamente em aspectos como cultura empresarial, gestão de fornecedores, adoção de padrões internacionais de bem-estar animal, maximização de eficiência na indústria e na logística e pesquisa, desenvolvimento e inovação. Tais medidas deram suporte a um crescimento expressivo em participação de mercado, porte e presença de nossas marcas no Brasil e no exterior – em especial América Latina, Oriente Médio e Ásia.

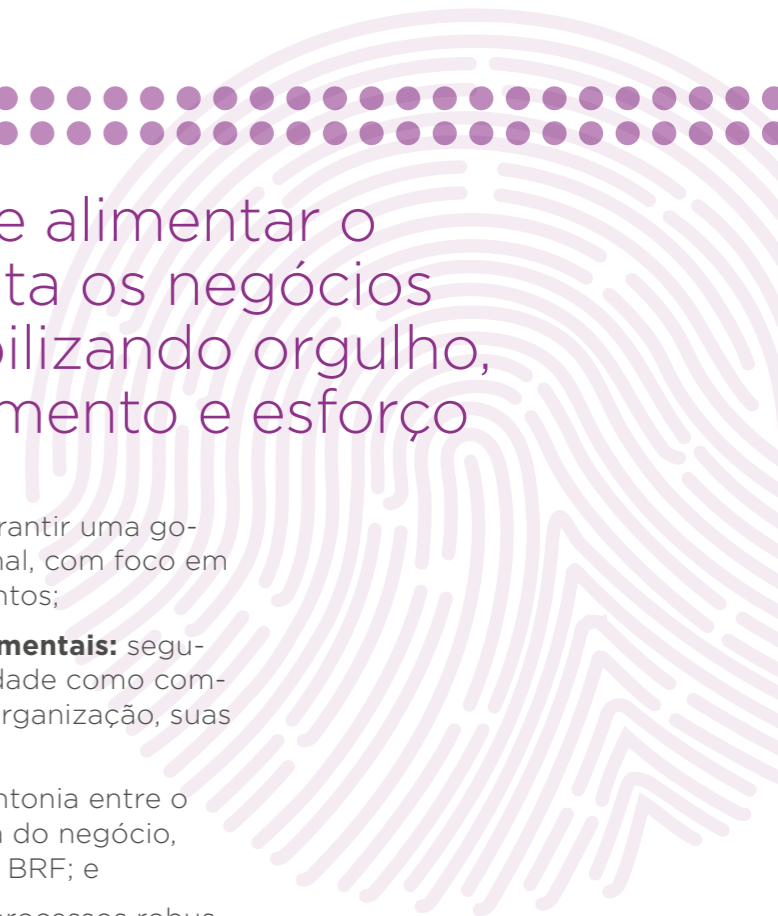
O entendimento de que ainda temos uma longa jornada a cumprir em termos de produtividade, rentabilidade, solidez econômico-financeira, retorno a acionistas e investidores e geração de valor para a cadeia motivou, nos últimos dois anos, um intenso processo de revisão estratégica.

Em 2018, esse trabalho se aprofundou a partir da atualização da estrutura organizacional, indo da reorganização das Vice-Presidências a uma renovação no Conselho de Administração (*leia mais na p.17*). Juntos, nossos líderes identificaram a necessidade de aprimorarmos investimentos e esforços a partir de quatro direcionadores:



O objetivo de alimentar o mundo orienta os negócios da BRF, mobilizando orgulho, comprometimento e esforço

- **Saúde organizacional:** garantir uma governança estável e funcional, com foco em cultura e retenção de talentos;
- **Responsabilidades fundamentais:** segurança, integridade e qualidade como compromissos transversais à organização, suas áreas e atividades;
- **Estratégia consistente:** sintonia entre o planejamento e a natureza do negócio, alavancando fortalezas da BRF; e
- **Execução rigorosa:** com processos robustos de acompanhamento e disciplina na execução da estratégia.





## COMPROMISSOS BRF

NOSSO TRABALHO TEM A NOSSA MARCA

### SEGURANÇA

tudo o que fabricamos e todas as nossas práticas e relações se pautam pelo respeito à integridade física e psicossocial, à vida e ao bem-estar de colaboradores, fornecedores, consumidores e comunidades.



### INTEGRIDADE

deve estar presente sempre na condução de nossos negócios. A ética, a transparência e o cumprimento das leis e regulamentos, em todos os mercados em que operamos, são princípios das nossas atividades. Incentivamos a diversidade e não toleramos nenhum tipo de discriminação e assédios.

### QUALIDADE

está presente em todos nós e é um princípio que rege todas as relações e todo o ciclo de vida dos produtos da BRF, do campo à mesa do consumidor final, abrangendo certificações, atendimento a normas internacionais, controles rigorosos de processos, princípios de saudabilidade e padrões sanitários.



### MODELO DE GESTÃO BRF

Orientados pelos compromissos com a Segurança, a Integridade e a Qualidade, queremos trilhar uma jornada que permita à BRF ser uma companhia de alimentos com posição de relevância no mercado global.

A partir da leitura e análise de cenários, dos desafios econômico-financeiros que ainda afetam os resultados da Companhia e de transformações regulatórias e de mercados-chave, nossa liderança revisitou o planejamento estratégico ao longo de 2018 e o redefiniu em cinco alavancas para geração consistente e sustentável de resultados e retorno aos acionistas.

Entenda-os a seguir:

### DISCIPLINA FINANCEIRA

**Foco:** manter o retorno sobre investimentos (ROIC) acima do custo de capital; elevar margem bruta e Ebitda acima dos patamares históricos; controlar a alavancagem e alcançar níveis de 1,5 a 2,0x; e retomar o pagamento de dividendos

### EXCELÊNCIA OPERACIONAL

**Foco:** reduzir custos diretos e indiretos, otimizar processos produtivos e de suprimentos, reduzir perdas, maximizar o uso da capacidade produtiva e ser referência global na operação

### ENDEREÇAMENTO DOS MERCADOS

**Foco:** obter crescimento de volume com margem, capturando oportunidades de acordo com nossas vantagens em cada região:

- **Brasil:** trabalhar marcas, inovação e excelência operacional, reforçar a plataforma de *food service*, potencializar processados e rentabilizar *in natura*
- **Mercado islâmico (Halal):** consolidar liderança na Arábia Saudita e no Conselho de Cooperação do Golfo e avançar com a produção local na Turquia
- **Internacional (demais mercados):** expandir acesso, consolidar presença e desenvolver negócio de ingredientes

### OTIMIZAÇÃO DO PUSH AND PULL

**Foco:** gestão que maximiza resultados pelo aproveitamento integral de cada animal, estudando minuciosamente a oferta de proteína e a demanda por categorias específicas de alimento, em sintonia com demandas do consumidor, condições de câmbio e acesso a mercados

### ORGANIZAÇÃO DE ALTO DESEMPENHO

**Foco:** oferecer política de remuneração adequada às necessidades dos acionistas, adotar melhores práticas de governança e gestão e desenvolver e reter talentos e conhecimento, com uma cultura empresarial forte e estável

Revisto em 2018, o planejamento estratégico é guiado por cinco alavancas para geração consistente e sustentável de resultados e retorno aos acionistas

## Retornar ao ISE e ao DJSI

Nossa liderança está comprometida em retomar os patamares de percepção do mercado quanto às suas práticas em sustentabilidade, transparência, ética e segurança. Para traduzir esse esforço em indicadores concretos, a alta administração traçou como objetivo para toda a BRF o retorno de suas ações ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e ao Dow Jones Sustainability Index (DJSI) – Emerging Markets.

Carteiras diferenciadas da bolsa de valores brasileira (B3) e da Bolsa de Nova York, respectivamente, esses instrumentos referendam companhias abertas com boas práticas socioambientais. Os desafios vividos pelos últimos anos removeram a BRF de tais índices – hoje, estamos integralmente mobilizados para voltar a compô-los, reforçando a imagem e a reputação da Companhia no mercado.

## Uma diversidade de metas norteia a companhia, tais como:

- Estamos alinhados à agenda do Bem-Estar Animal (BEA), que mais cresce na produção industrial moderna. A BRF tem compromissos desde a criação ao abate dos animais.
- Vinculamos metas de meio ambiente, bem-estar animal e aspectos trabalhistas a todos os líderes de unidades produtivas e executivos da companhia.
- Expandir o portfólio de marcas, mas sobretudo fazermos a diferença em qualidade, conveniência e praticidade.
- Investirmos sempre em melhoria do nível de serviço, disciplina de execução, ganho de eficiência e redução de perdas.

O gerenciamento da execução do plano estratégico se dará por meio do Modelo de Gestão BRF, que sustenta a implantação da visão de futuro a partir da alta performance, amparada por programas de remuneração variável, excelência operacional, redução de custos e gestão e monitoramento de indicadores, sendo os principais:

**Gestão por Diretrizes (GPD):** processo que, em sua primeira fase, resultou no mapeamento de 367 indicadores, 24 mil metas desdobradas, mais de 5 mil colaboradores elegíveis impactados e 87 líderes e 23 pontos focais envolvidos. Essa mobilização abrange todas as Vice-Presidências, Diretorias e áreas associadas e será trabalhada ao longo de 2019;

**Orçamento Base Zero (OBZ):** maior controle, monitoramento e gestão de custos e despesas da organização a partir de processos de contratação orçamentária mais eficientes;

**Sistema de Excelência Operacional (SEO):** ferramenta voltada à implantação de patamares de referência no desempenho operacional, integrando práticas, projetos e indicadores de todas as fábricas. Leia mais na p.45;

**Escritório de Projetos Corporativo (PMO):** unidade responsável pelo acompanhamento das iniciativas de elevação da performance e concretização da estratégia da Companhia;

**Ciclo de Alta Performance (HPC):** todos os nossos líderes, da supervisão à diretoria, passaram a ser avaliados por dois novos critérios além da Avaliação de Desempenho 180 graus: Compromissos BRF e Avaliação de Prontidão. Saiba mais sobre processos de avaliação na p.60.



O entendimento de que há uma longa jornada a cumprir em vários aspectos desencadeou um intenso processo de revisão estratégica



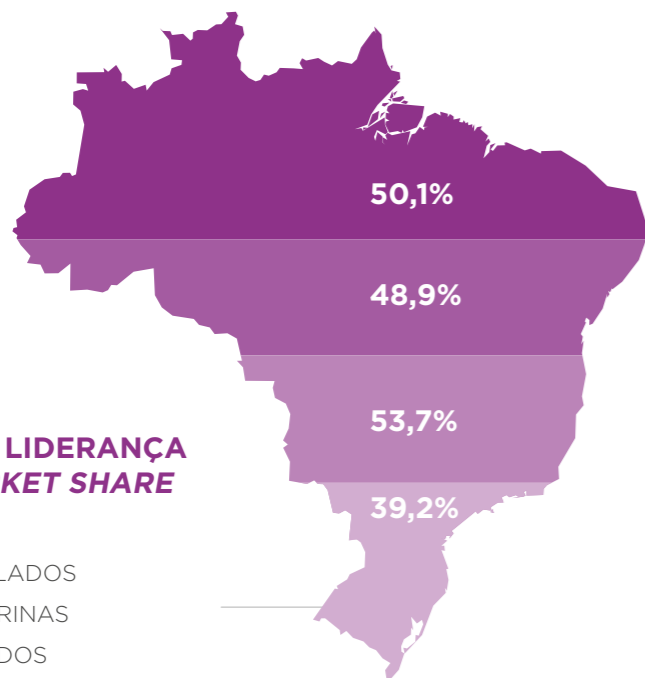
## Vantagens competitivas

### LIDERANÇA NO MERCADO BRASILEIRO DE ALIMENTOS, COM MARCAS FORTES E PRESENÇA GLOBAL

Somos uma das maiores produtoras de alimentos frescos e congelados à base de proteína do mundo, com dimensão e escala que nos permitem concorrer no Brasil e exterior com marcas consagradas e valiosas.

### BRASIL: LIDERANÇA EM MARKET SHARE

- FRIOS
- CONGELADOS
- MARGARINAS
- EMBUTIDOS



### AMPLA REDE DE DISTRIBUIÇÃO

Atendemos mais de 200 mil clientes de 140 países e temos capacidade de chegar a praticamente qualquer lugar do Brasil com nossos produtos. Além disso, globalmente fazemos venda direta para companhias de processamento de alimentos e distribuidores em diversos mercados.

# 20

centros de distribuição próprios no Brasil e no mundo



**+530 mil** entregas mensais a clientes no Brasil

### TOP OF MIND

Sadia (1ª) e Perdigão (3ª) em destaque no mercado doméstico



### PRODUTOS DE BAIXO CUSTO EM UM CRESCENTE MERCADO GLOBAL

Diferenciamos nossa operação de concorrentes em alguns mercados internacionais em função dos custos de produção mais baixos e de nossos ganhos em eficiência na produção animal no Brasil e na industrial na Turquia e nos Emirados Árabes Unidos.

# 42%

de *market share* nos países do Golfo, mantendo ampla liderança no mercado

# + de 4 mil 5

SKUs capazes de atender diferentes mercados e perfis de consumidor

unidades industriais fora do Brasil, garantindo *footprint* fabril qualificado

## LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA ESTRATÉGICA E DIVERSIFICADA

A redefinição de mercados-chave, concentrando esforços na Ásia, no mundo muçulmano e no Brasil, reforça a diferenciação competitiva pela cadeia flexível, robusta e capaz de atender países com rapidez e eficiência, adaptando o portfólio e o modelo de produção conforme as necessidades locais.



Nossa cadeia é complexa. A produção atravessa campo, indústria, varejo e vai até o lar dos consumidores

## QUALIDADE, SEGURANÇA E DIVERSIDADE DE PORTFÓLIO

Os compromissos com a qualidade e a segurança vão desde o tratamento às aves e aos suínos na cadeia produtiva até os processos de produção, distribuição e venda, constando entre as bases de nossa estratégia e inspirando práticas em 100% das operações e do portfólio.

**100%**  
do portfólio  
avaliado em critérios  
de qualidade e  
segurança sanitária

Suporte  
especializado na  
avaliação de aspectos  
de qualidade, como  
a International  
Association for  
Food Protection  
e pesquisadores  
de renome  
internacional

Presença em  
**+ de 140**  
países

**36**  
complexos fabris,  
no Brasil e no mundo

## GOVERNANÇA REFORÇADA, COM GESTORES EXPERIENTES

Após uma série de aprimoramentos, nossa estrutura de liderança conta com conselheiros experientes e com visão de longo prazo para o setor, e uma equipe executiva com dez vice-presidentes, distribuídos entre áreas corporativas, mercados e especialidades da operação

**Executivos especializados de acordo com a região geográfica (Brasil e Mercados Internacionais), com áreas da produção (Planejamento Integrado e Logística; Qualidade, P&D e Sustentabilidade; Operações e Suprimentos) e atribuições corporativas (RH e CSC; Finanças e RI; Estratégia, Gestão e Inovação; Institucional, Jurídico e Compliance)**

**100%**  
dos líderes avaliados  
de acordo com metas  
e indicadores-chave  
de performance  
sintonizados à  
estratégia

## Investimentos e alocação de capital



Orientada por suas novas diretrizes estratégicas e pelas necessidades de reforço de sua estrutura de capital, a BRF viveu em 2018 um ciclo de transformações que atualizou seu panorama de projetos e investimentos.

Em junho, a companhia divulgou a seus acionistas e ao mercado o plano de reestruturação operacional e financeira, focado na redução da alavancagem e no direcionamento dos negócios a áreas com maior potencial de crescimento e diferenciação competitiva.

O objetivo geral de melhorar os resultados guiou a decisão de focar nossas operações em três grandes segmentos: o mercado doméstico brasileiro, a Ásia e o mercado muçulmano.

O plano de reestruturação contemplou, ainda, a venda de ativos operacionais e não operacionais, melhora do capital de giro, principalmente via estoques, e operação de securitização de recebíveis. Como resultado, divulgou-se uma expectativa de arrecada-

ção de R\$ 5 bilhões, reforçando a posição de caixa da Companhia e equilibrando a razão entre a dívida líquida e o Ebitda ajustado. No total, concluímos 81% do valor inicial estimado (R\$ 4,1 bilhões), percentual que consideramos adequado dentro da execução complexa do plano de negociação para a transferência dos ativos no exterior.

De forma coordenada ao planejamento estratégico, finalizado e aprovado no início do segundo semestre, o plano de reestrutura-

## Plano de reestruturação

Divulgado ao mercado em junho, define medidas para reequilibrar o endividamento, a geração de caixa e os resultados da BRF a partir de uma análise cuidadosa do mercado e reorganização da estrutura operacional

# R\$ 4,1 bilhões

foram arrecadados em 2018, reforçando a posição de caixa da Companhia

ção abre caminho para uma alocação mais eficiente dos recursos financeiros e não financeiros – tais como o capital humano e intelectual e os ativos industriais e biológicos – em projetos que traduzam a visão de futuro da companhia, considerando a demanda de provedores de capital e oportunidades de geração de valor para comunidades, parceiros de negócios e líderes. Confira, nas próximas páginas, uma síntese do que foi feito – e projetos planejados para o futuro próximo.

## VISÃO DOS MERCADOS

### BRASIL

O mercado doméstico representa um indutor de inovação e um campo privilegiado para o teste de novos modelos de negócio para a BRF. Com o propósito de crescermos em preferência do consumidor, expandir portfólio de nossas marcas e obter diferenciação por atributos como qualidade, conveniência e praticidade, em 2018 vivemos um ano de intensa transformação nos padrões industriais e nos modelos de atendimento ao mercado. São prioridades:

- **Potencializar crescimento nas categorias em que atuamos:** entre as metas estão elevar fatiados para cerca de 25% do portfólio; atingir 20% da receita nas linhas de congelados, essencialmente investindo em inovação; avançar em linguiças e salsichas por meio da agregação de valor; e aumentar rentabilidade e crescer em margarinas, com base em novos produtos;
- **Consolidar liderança e rentabilizar *in natura*:** por meio de linhas como Assa Fácil, fortalecer os produtos de maior valor agregado; trabalhar embalagens especiais em linhas de frangos; e inovar em suínos, também buscando aumento do valor agregado;
- **Transformar *food service* em uma plataforma estratégica:** liderar redes estratégicas, aprimorar a participação em contas globais, desenvolver novos canais e contar com esse segmento como alternativa para otimização da cadeia produtiva e do uso de matérias-primas;
- **Eficiência comercial:** meta de crescer 25% em produtividade nos clientes, com tecnologias de *pricing* e mensuração da execução;



- **Eficiência de transporte, armazenagem e malha logística:** alcançar uma operação mais eficiente e enxuta, com redução do custo de servir, melhoria na eficiência logística e tributária e elevação do nível de serviço;
- **Inovação como core do negócio:** liderar em nossas categorias, tendo consumidores e clientes no centro da Companhia, alcançando cerca de 10% da receita até 2023 oriunda de inovações e renovações de produtos.

### DIVISÃO HALAL

A BRF mantém uma subsidiária responsável pelo atendimento direto à demanda por alimentos do mundo islâmico. Com sede em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, atende a um universo de 2 bilhões de pessoas em todo o mundo, concentradas no Oriente Médio e Norte da África, no Sul e Leste asiáticos, na região do Golfo (Conselho de Cooperação do Golfo) e na Turquia.

Com expectativa de crescimento significativo até 2030, o mundo muçulmano possui exigências próprias no que concerne ao alimento – a principal é a certificação Halal, requerida para o consumo nos preceitos islâmicos.

Mantemos uma plataforma de produção focada no atendimento a esses mercados. Hoje, a BRF é a maior exportadora para a região do Golfo; possui operações fabris próprias nos Emirados Árabes (1), na Malásia (1) e, também, na Turquia (3), por meio dos ativos da Banvit; e mantém uma ampla rede de distribuidores e parcerias comerciais, capaz de atender países como Arábia Saudita, Qatar, Bahrein, Omã, Iraque, Líbano e Egito, entre outros.

Aliada a um portfólio de marcas fortes e consagradas, como Hilal, Perdix, Confidence e Sadia, essa estrutura foi alvo de investimentos significativos nos últimos anos e permite à Divisão Halal ser foco da estratégia da BRF. São 7 mil colaboradores atuando localmente – e a expectativa é que 40% da oferta de nossos produtos para a região sejam gerados na produção local.

As prioridades em investimentos para os próximos anos incluem:

- Fortalecer a liderança global em proteínas Halal no Golfo e consolidar liderança no mercado turco;
- Migrar para produtos de maior valor agregado em consumidores e clientes de *in natura* e processados, dobrando o volume deles até 2023;
- Reforçar a atuação na Arábia Saudita, por meio de investimentos no mercado de resfriados.

### INTERNACIONAL

Os mais de 90 países atendidos pelas operações internacionais têm grande diversidade de contextos regulatórios e de mercado. Nossa priorização da Ásia vem acompanhada de um crescimento sustentado em outros países, em linha com quatro diretrizes centrais: expandir acesso a mercados; desenvolver portfólio de maior valor agregado; consolidar as bases para um futuro com presença local; e desenvolver o negócio de ingredientes.

# 40%

da oferta dos produtos para o mercado Halal é fabricada localmente, no Oriente Médio



Em 2018, um dos investimentos de destaque foi o programa de gestão Otimização Global, voltado à melhoria na rentabilidade dos animais a partir do melhor uso de estoque de matérias-primas e proteína animal. Esse projeto permite à nossa operação um direcionamento mais eficiente e rentável de ativos, incluindo a produção de plantas brasileiras habilitadas para exportar aos mercados internacionais.

## Cortes elaborados de suínos, processados de frango e pratos prontos têm potencial de crescimento na Ásia



Também durante o ano, trabalhamos pela abertura de mercados por meio da habilitação ou reabilitação de plantas para exportação, incluindo unidades baseadas no Brasil, responsáveis por direcionar seus produtos às regiões globais.

### BRF INGREDIENTS

Outro destaque do período foi a expansão da BRF Ingredients, unidade de negócios iniciada no ano anterior com foco em soluções para os mercados de ingredientes e nutrição animal, com uma plataforma estabelecida no Brasil que tem capacidade de atendimento eficiente para os diversos mercados internacionais. A partir do conceito de otimização dos ativos biológicos e do uso integral da matéria-prima orgânica, essa unidade tem

grande potencial de crescimento na venda de produtos para clientes dos mercados internacionais, seguindo critérios de qualidade, segurança e eficiência.

Mercados globais como os de ração animal e fertilizantes têm potencial de contribuir para a inovação e diferenciação em nosso negócio, além de reduzir desperdícios e impactos do processo produtivo e dar maior flexibilidade à cadeia.

Também investimos no fortalecimento do portfólio, explorando oportunidades adicionais à venda de proteína *in natura* com maior valor agregado; é o caso dos cortes elaborados de suínos, de processados de frango cozido e empanados e de pratos prontos, categorias com potencial de crescimento na Ásia.

## Riscos e oportunidades GRI 102-30



Faz parte do escopo da Diretoria de Riscos Corporativos manter um trabalho integrado de acompanhamento dos principais fatores de risco a que as operações estão expostas – incluindo aspectos financeiros, de mercado e chances de contaminação ou deterioração de alimentos, preocupações nutricionais e de saúde, adulterações dos produtos, riscos nas criações de animais e condições climáticas adversas.

Por sua experiência acumulada durante décadas na indústria global de alimentos, a BRF tem condições de monitorar, analisar e mensurar todos os potenciais riscos capazes de afetar a geração de resultados. Ao mesmo tempo, a expertise da companhia permite que ela capture oportunidades guiadas por quatro pilares da área:

- Acompanhamento, tratamento e reporte de riscos corporativos e operacionais;
- Manutenção do ambiente de controles internos e disseminação da cultura de controles na companhia;
- Prevenção de perdas e desvio de ativos;
- Gestão global de seguros.

A metodologia adotada propõe a gestão integrada de riscos capazes de afetar a operação, a estratégia e a capacidade de geração de valor da BRF, incluindo uma análise de vulne-

rabilidade da empresa, de potenciais impactos e da capacidade de resposta da organização. A ideia é preconizar a capacitação e o olhar de colaboradores de todas as regiões, áreas e unidades para implantar uma cultura de mapeamento de riscos e oportunidades de melhoria.

O mapa de riscos é revisitado periodicamente pela liderança e considera temas críticos do setor, conjunturas macroeconômicas, aspectos regulatórios e questões financeiras e não financeiras (sociais, ambientais, reputacionais etc.). De acordo com os níveis de impacto e probabilidade de efetivação, classificamos os riscos e priorizamos os de nível alto e muito alto, além de acompanhar os médios e baixos. Esse trabalho é responsabilidade da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e dos comitês de assessoramento.

Ao longo de 2018, a Companhia lidou com seus principais riscos e respectivos monitoramentos e respostas para cada um deles. Foram reportados, inclusive, no Form 20-F a U.S Securities and Exchange Commission (SEC) – conteúdo apresentado, em formato sintético, nas próximas páginas. O documento é apresentado pelos emissores estrangeiros com ações negociadas nas bolsas de valores nos Estados Unidos.

Para conhecer todos os detalhes, clique [aqui](#).

## BARREIRAS COMERCIAIS E RESTRIÇÕES SANITÁRIAS E TÉCNICAS

**O risco:** Medidas de países importadores para proteção do mercado local, recorrendo a critérios sanitários e técnicos, resultando em restrições temporárias às importações e embargos como consequência do não cumprimento das regulamentações locais.

**Contexto:** Em resposta à crescente participação dos produtos brasileiros de aves, suínos e bovinos nos mercados internacionais, os exportadores estão sendo cada vez mais afetados pelas medidas adotadas pelos países importadores para proteger os produtores locais. A competitividade das empresas nacionais levou alguns países a estabelecer barreiras comerciais (tarifárias e não tarifárias) para limitar o acesso aos mercados. No nosso caso, as barreiras não tarifárias são particularmente preocupantes porque elas remetem, especialmente, a restrições sanitárias e técnicas.

Mudanças nas regras de abate e doenças animais (ou possibilidade delas) podem ser motivos de imposições de barreiras. Além disso, os efeitos globais de doenças têm impacto negativo na opinião do consumidor sobre produtos proteicos. Como consequência, eles recaem sobre nossa capacidade de acessar determinados mercados (mesmo que o Brasil não tenha registros de gripe aviária, por exemplo), o que afetaria negativamente nossos resultados operacionais e condição financeira. Em 2018, os desdobramentos das Operações Carne Fraca e Trapaça foram responsáveis por suspender alguns

mercados internacionais, assim como pela diminuição do valor de alguns produtos.

**Nossa oportunidade:** Melhorar continuamente nossos processos, garantindo mercados para exportação, aberturas de novos países, habilitação de mais plantas e mais confiança de consumidores e clientes.

## SEGURANÇA DOS ALIMENTOS E CONTROLE DE QUALIDADE

**O risco:** Riscos à saúde relacionados aos nossos negócios e à indústria de alimentos podem afetar de maneira adversa nossa capacidade de comercialização. Recentemente, fomos sujeitos a investigações de grande porte associadas a, entre outros aspectos, segurança dos alimentos e controle de qualidade.

**Contexto:** Durante 2018, a União Europeia embargou 12 unidades de produção da Companhia depois das Operações Carne Fraca e Trapaça. As investigações indicaram que havia uso indevido de componentes na ração e falsificação de testes em certas fábricas da BRF e laboratórios credenciados, com o objetivo de diminuir os níveis da bactéria salmonela que impediriam a exportação dos produtos para mercados externos de controle mais rígido.

No início de 2019, recolhemos voluntariamente 165 toneladas de carne de frango *in natura* para o mercado interno e 300 toneladas para o externo, devido à preocupação com contaminação por salmonela. Acreditamos que tomamos as medidas apropriadas para resolver o problema, a despeito de elas aumenta-

rem os custos para a companhia. Mesmo que os produtos não estivessem contaminados, entendemos que a percepção negativa do consumidor causa a perda de confiança na segurança e qualidade de nossos produtos e um impacto adverso nos negócios.

**Nossa oportunidade:** Reforçar o posicionamento da qualidade como valor inegociável da estratégia e do sistema de gestão BRF, fortalecendo essa mensagem entre parceiros, consumidores, clientes e o mercado.

## MUDANÇAS CLIMÁTICAS E AMBIENTAIS GRI 201-2

**O risco:** Alterações climáticas podem afetar negativamente nossos negócios e os resultados operacionais, com reflexos sobre diversos aspectos – como a oferta e a demanda mundial de *commodities* agrícolas, como grãos, alterando preços, estoque e disponibilidade de matéria-prima. Além disso, podem reduzir a segurança energética e a disponibilidade de água. O risco na oferta de grãos e de energia também causa impacto na criação e bem-estar dos animais.

**Contexto:** Consideramos os efeitos potenciais das mudanças climáticas ao avaliar e gerenciar nossas operações e cadeia de fornecimento, reconhecendo a vulnerabilidade dos recursos naturais e insumos agrícolas que são essenciais para nossas atividades. Os principais riscos que identificamos se referem às alterações de temperatura e na precipitação, incluindo secas, inundações, tempestades e falta de água, que podem afetar a produtividade agrícola, o bem-estar animal e a disponibilidade de energia. Elas podem ter um impacto direto em nossos custos ao elevar o preço das *commodities* agrícolas (como resultado de longos períodos de seca ou chuvas excessivas), aumentar os custos operacionais que garantem o bem-estar animal e o preço da eletricidade ou o racionamento dela. Dentro desse cenário, também consideramos possíveis mudanças regulatórias e monitoramos as tendências de alterações na legislação de licenciamento para emissões de gases de efeito estufa nos níveis doméstico e internacional.

# Reforçar o posicionamento da qualidade como valor inegociável está entre as prioridades da BRF





**Nossa oportunidade:** Ser referência na integração de aspectos climáticos à estratégia e à gestão, com medidas de eficiência ambiental e de monitoramento de riscos.

### RECURSOS HÍDRICOS E ENERGÉTICOS

**O risco:** Escassez hídrica e problemas de acesso a recursos energéticos fundamentais são riscos críticos para os nossos negócios. Tais questões podem reduzir a rentabilidade e a eficiência de nossa operação, restringir projetos e investimentos em expansão operacional e aumentar a base de custos, em caso de problemas de oferta de recursos.

**Contexto:** Nossas operações são em grande parte dependentes de eletricidade e as despesas relacionadas à energia estão entre os maiores custos fixos. A interrupção ou perda significativa no suprimento de energia, em qualquer uma de nossas instalações, pode afetar a produção e a entrega de produtos aos clientes e gerar custos adicionais. Em um aspecto geral, uma parcela significativa da capacidade de geração elétrica instalada no Brasil depende da geração hidrelétrica, vulnerável a uma série de fatores, como a estiagem. A fim de ampliar nossa eficiência e reduzir a demanda por eletricidade, desenvolvemos processos mais eficientes para um consumo menor de energia.

Outro fator que pode afetar drasticamente nossos negócios é a falta de água, já que se trata de um insumo essencial para nossos processos de produção, bem como para o cultivo de grãos e outros insumos agrícolas.

Estamos cientes de que o uso industrial da água pode afetar a sua disponibilidade. Por isso, desenvolvemos procedimentos para reduzir o consumo, cumprir as regras aplicáveis e minimizar nosso impacto no meio ambiente e na comunidade onde as operações estão situadas. Analisamos as micro e macro bacias hidrográficas das regiões em que atuamos e as atividades e características industriais do uso dos recursos hídricos para entender o crescimento da demanda local. A gestão da água é especialmente crucial e apresenta muitos desafios para nossas operações. No Brasil, os regulamentos de uso de água impactam as operações agrícolas, a produção industrial e a energia hidrelétrica. Qualquer falha no cumprimento de qualquer uma dessas leis ou regulamentos ou a falta de autorizações ou licenças pode resultar em penalidades administrativas e criminais, tais como multas, cancelamento de autorizações ou revogação de licenças, além de publicidade negativa e responsabilidade civil por remediação ou compensação por danos ambientais.

**Nossa oportunidade:** Aprimorar medidas preventivas e buscar a inovação no uso e acesso a fontes energéticas e hídricas, tendo em vista buscar menor impacto ambiental, maior disponibilidade e ganhos de eficiência.

### CADEIA DE FORNECEDORES

**O risco:** Ocorrências de não conformidades ou problemas legais, sanitários, sociais, ambientais e de direitos humanos nos parceiros de negócios, além de falhas nos processos



Tornar a BRF  
**referência**  
de segurança, respeito à vida  
e bem-estar de colaboradores  
é uma oportunidade para a empresa

de suprimentos, problemas de qualidade e dependência de fornecedores exclusivos.

**Contexto:** Mantemos sistemas projetados para monitorar os riscos de segurança alimentar em todos os estágios de produção e distribuição, mas temos ciência de que falhas resultam na contaminação do produto. Em particular, a carne processada pode ficar exposta a bactérias, como a salmonela, durante a produção ou como resultado do manuseio inadequado por processadores de alimentos (franqueados, distribuidores, provedores de serviços de alimentação ou consumidores de terceiros). Outro risco é a deterioração, especialmente, devido a erros nos sistemas de armazenamento e transporte. Dependemos de serviços de transporte e logística rápidos e eficientes para, entre outras coisas, entregar matéria-prima às nossas instalações de produção, entregar ração animal aos nossos produtores de aves e suínos, e distribuir nossos produtos. Qualquer interrupção prolongada desses serviços pode ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

**Nossa oportunidade:** Aperfeiçoar no relacionamento com a cadeia produtiva, buscando maximizar a eficiência e a previsibilidade nos processos de compras e contribuir com o desenvolvimento dos fornecedores, a fim de alavancar novos negócios.

### RELAÇÕES TRABALHISTAS, CONFORMIDADE LEGAL E SEGURANÇA DAS OPERAÇÕES

103-1 | 419, 103-2 | 419, 103-3 | 419

**O risco:** Deterioração das relações com trabalhadores, incluindo a conformidade com legislações sobre o assunto e a segurança de nossas instalações, gerando custos trabalhistas ou acidentes e ocorrências em nossas plantas, afetando de maneira adversa o negócio.

**Contexto:** Os custos de mão de obra estão entre os nossos gastos mais significativos. Além disso, terceirizamos parte da força de trabalho, o que nos sujeita a reclamações que podem surgir dessas relações como se fôssemos o empregador direto dos trabalhadores terceirizados. Caso uma quantia significativa dessas

ações resultem em um desfecho desfavorável contra nós, podemos ser responsabilizados por valores superiores às nossas provisões, o que pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, condição financeira e operacional e nos resultados das operações. Também estamos sujeitos a aumentos em nossos custos de mão de obra devido à inflação brasileira e aos custos de seguro de saúde.

Além disso, enfrentamos riscos relacionados à segurança de nossas instalações. Se falharmos em implementar procedimentos de segurança ou se eles forem ineficazes, nossos funcionários e outros trabalhadores podem ser feridos, resultando em lesões e perda de produtividade.

**Nossa oportunidade:** Tornar a BRF referência em segurança operacional, respeito à vida, bem-estar de colaboradores e níveis de serviço.

### INOVAÇÃO E LANÇAMENTO DE PRODUTOS

**O risco:** Diante da incapacidade de mensurar com eficácia a direção de nossos principais mercados e identificar, desenvolver, fabricar e comercializar com sucesso produtos novos ou aprimorados nesses mercados de maneira oportuna ou econômica, nossos produtos, marcas, resultados financeiros e posição competitiva podem ser afetados, com efeito adverso relevante em nossos negócios, resultados operacionais, condição financeira e perspectivas.

**Contexto:** O sucesso financeiro da empresa também depende da capacidade de ante-

cipar mudanças nas preferências e hábitos alimentares dos consumidores e de desenvolver e lançar com sucesso novos produtos e variações de produtos desejáveis para os consumidores. Além disso, uma redução no investimento em desenvolvimento de produtos poderia afetar negativamente nossa capacidade de gerar soluções inovadoras.

**Nossa oportunidade:** A tendência para a priorização da saúde e do bem-estar representa um desafio para o desenvolvimento de novas linhas de produtos de sucesso para atender a essas preferências do consumidor – e é uma frente com investimentos na atual estratégia da Companhia – assegurando sustentabilidade e qualidade..

### COMMODITIES

**O risco:** Sazonalidade, eventos climáticos (como secas ou chuvas extremas), volatilidade de preços e dificuldade de acesso a determinados insumos e matérias-primas, como milho, soja e bovinos, em função de condições de mercado, doenças, sanções ou embargos.

**Contexto:** Entre as iniciativas adotadas para reduzir nossa exposição às mudanças climáticas e manter a competitividade em termos de custos, monitoramos os estoques de grãos e o clima nas regiões agrícolas para orientar as decisões de compra, bem como antecipar os preços no mercado de *commodities*. Nosso negócio é amplamente dependente do custo e fornecimento de milho, soja e farelo, e outras matérias-primas, e dos preços de vendas de aves e suínos.



Gerenciamento de riscos considera variáveis financeiras e não financeiras que podem afetar nossos negócios e resultados



Esses valores podem flutuar de forma significativa (em razão da oferta e demanda) e de outros fatores, como regulamentações ambientais e de conservação, custo de frete e taxas de câmbio e de juros. Em 2018, os preços das matérias-primas (milho, farelo de soja e soja, por exemplo) foram afetados pela disputa comercial entre os Estados Unidos e a China.

**Nossa oportunidade:** Diferenciar nossa gestão da dos concorrentes diretos ao an-

tecipar a BRF a riscos de mercado, diminuir custos de produção e reduzir a exposição à potencial indisponibilidade de insumos.

### **COMPLIANCE COM LEIS E REGULAMENTOS ANTIFRAUDE, ANTICORRUPÇÃO E DE COMBATE À LAVAGEM DE DINHEIRO**

**O risco:** Ocorrências de não conformidade em relação a normas, regulamentações e legislações anticorrupção e antissuborno, assim como sanções econômicas, leis antitrustes e concorrências dos diferentes mercados aplicadas às nossas operações e subsidiárias. As políticas e procedimentos internos relacionados a compliance não impedem que a empresa identifique casos de desvios de conduta.

**Contexto:** Possuímos políticas e procedimentos internos para garantir a conformidade com as leis antifraude, antissuborno e anticorrupção. Porém, isso não nos impede de identificar possíveis violações, considerando o tamanho e complexidade de nossas operações. Também estamos sujeitos a essas leis e outros regulamentos do comércio internacional, pois operamos em uma base global. Enfrentamos riscos relacionados à conformidade com as leis e regulamentações de controle de exportação e sanções econômicas, incluindo aquelas administradas pelas Nações Unidas, União Europeia e Estados Unidos. A violação delas pode ter um efeito adverso sobre nossos negócios, reputação, marca, preços de venda, resultados operacionais e situação financeira, e fechamento de mercados internacionais Além disso, estamos sujeitos às leis antitruste e de con-

corrência nas jurisdições em que operamos. Conseqüentemente, podemos estar sujeitos a escrutínio regulatório em algumas dessas jurisdições que poderá ter impactos adversos sobre nossos negócios, resultados operacionais ou situação financeira.

**Nossa oportunidade:** Em linha com a estratégia, reforçar a Integridade como valor fundamental da Companhia em todas as suas relações e práticas e torná-la referência na indústria global de alimentos.

### **IMAGEM E REPUTAÇÃO**

**O risco:** Incidentes graves, crises e situações-limite podem testar a capacidade da BRF de gerar confiança entre consumidores, clientes, parceiros de negócios, autoridades e o mercado, com danos potenciais ao relacionamento com esses públicos. Casos de desvios de conduta também impactam a marca, os resultados operacionais, bem como a estratégia de crescimento.

**Contexto:** A nossa imagem, bem como a melhoria constante dela, está diretamente ligada às condições financeiras e resultados operacionais da companhia. Nosso sucesso em mantê-la também depende da capacidade de nos adaptarmos a um ambiente em constante mudança, incluindo o aumento da confiança nas mídias sociais e a disseminação on-line de campanhas publicitárias. Se formos envolvidos em casos de violação das leis ou regulamentos, poderemos enfrentar multas ou penalidades criminais ou civis, sofrer danos à reputação e nossos resultados



operacionais e condição financeira podem ser afetados negativamente. O crescente uso de mídias sociais e digitais aumenta a velocidade e a extensão em que informações erradas e opiniões podem ser compartilhadas. Posts ou comentários negativos sobre nós ou nossos produtos podem prejudicar seriamente nossa reputação e imagem da marca.

**Nossa oportunidade:** Garantir a admiração, a confiança e o respeito pela Companhia e por nossas marcas de acordo com a percepção da sociedade sobre a integridade, qualidade e segurança de suas atividades.

#### FINANCEIRO E CONTROLES INTERNOS

**O risco:** Transações, contextos cambiais e negociações que podem afetar a saúde financeira da BRF, bem como falhas na capacidade de manutenção de controles internos para a divulgação e gestão de informações financeiras.

**Contexto:** Nossa administração é responsável por estabelecer e manter controles internos adequados sobre relatórios finan-

ceiros a fim de demonstrar confiabilidade das demonstrações financeiras. Controles internos inadequados podem resultar na falha em atender aos requisitos de relatórios públicos com precisão e pontualidade e prejudicar nossa reputação. Os controles internos sobre relatórios financeiros podem não impedir nem detectar todas as distorções ou fraudes, independentemente da adequação desses controles.

**Nossa oportunidade:** Assegurar que a geração de valor da Companhia é feita de modo consistente, coerente, planejado e responsável, com visão de longo prazo e reconhecimento de mercado quanto à solidez do negócio.

#### ASPECTOS JURÍDICOS, ADMINISTRATIVOS E TRIBUTÁRIOS 103-1 | 419, 103-2 | 419, 103-3 | 419

**O risco:** Exposição a sanções causadas por não conformidade e problemas ligados ao recolhimento de tributos e aspectos fiscais e administrativos.

**Contexto:** Em relação às contingências tributárias, atualmente somos réus em diversos casos, que incluem, por exemplo, disputas relativas à compensação de créditos tributários e o uso de incentivos fiscais em vários estados, os quais ainda não chegaram a uma decisão final nos tribunais brasileiros. Além disso, podemos enfrentar riscos decorrentes do possível prejuízo do IVA de insumos (imposto de valor agregado) que acumulamos nas exportações. Atualmente, temos um caso envolvendo o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) sobre vendas de alimentos básicos, em que o Supremo Tribunal Federal decidiu contra nós. O caso está aguardando julgamento final de uma apelação e, se a decisão final for mantida contra algumas ou todas as operações da BRF, isso poderá ter um impacto significativo em nossa liquidez e resultados financeiros.

**Nossa oportunidade:** Manter um planejamento que garanta a competitividade e a conformidade legal e tributária da Companhia em todos os contextos, regiões e mercados, evitando perdas ligadas a sanções, punições e/ou multas.

#### OUTROS RISCOS

A despeito de a BRF ter experiência e ferramentas para monitorar os principais riscos associados às suas atividades, a Companhia, como todas as demais no País, está exposta aos ciclos econômicos instáveis e às intervenções do governo brasileiro – que atualiza com frequência as políticas monetária, de controle de preços, de tributação, crédito e de tarifas, entre outras, para influenciar o curso da economia.

Nossos negócios e resultados podem ser afetados por alguns fatores, entre eles: flutuações cambiais, volatilidade dos preços, aumento das taxas de juros, mudanças na regulação ambiental, greves e instabilidade social e política. Além disso, estamos sujeitos a riscos financeiros e não financeiros que abrangem liquidez e endividamento; greves e paralisações de empregados e trabalhadores de setores com impacto sobre a cadeia produtiva; dificuldades em inovar e lançar produtos capazes de atender aos requisitos, demandas e necessidades de clientes e consumidores; a atuação de terceiros em logística e transportes; danos materiais às instalações não cobertos nas políticas de seguros; a captação e retenção de mão de obra qualificada nos níveis de liderança; a manutenção de sistemas de tecnologia da informação, incluindo prevenção a ataques cibernéticos; e questões diplomáticas, políticas e socioeconômicas envolvendo o Brasil e seus governantes e legisladores.

**LEIA +**  
no [relatório 20-F](#) da BRF



A Política de Gestão de Risco Financeiro norteia todos os investimentos e ações que pertencem a esse pilar da Companhia

## Desenvolvimento sustentável GRI 102-31

Na BRF, a incorporação de critérios de sustentabilidade à gestão e à estratégia é uma jornada permanente, que busca antecipar transformações de mercado, preparar a Companhia para capturar oportunidades e garantir o tratamento adequado de riscos e impactos.

Nos últimos anos, nossa visão de sustentabilidade amadureceu: ultrapassou os muros de nossas unidades e passou a considerar o raio de influência sobre comunidades, clientes, parceiros e demais *stakeholders*.

Temos políticas e diretrizes de sustentabilidade públicas desde os anos 2000 e, em 2009, passamos a realizar consultas internas e externas estruturadas para colher percepções sobre nossa geração de impacto. Esse processo fundamenta a materialidade da BRF, construída com base em diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Reporting Council (IIRC).

A governança a respeito do tema é executada com envolvimento direto da alta liderança, por meio da Vice-Presidência de Qualidade, P&D e Sustentabilidade. O Comitê de Qualidade e Sustentabilidade, por sua vez, reúne três conselheiros da BRF e um convidado externo para fomentar discussões de caráter estratégico sobre o assunto, com reuniões

a cada 45 dias. No nível de gestão, foram estruturados núcleos específicos dedicados a meio ambiente, bem-estar animal, responsabilidade social e relações institucionais, com um tratamento segmentado para cada eixo de impacto.

Toda essa estrutura garante a responsabilidade direta de nossos executivos e gestores sobre aspectos financeiros e não financeiros, com a incorporação da sustentabilidade às tomadas de decisão. A adesão contínua a compromissos voluntários e instrumentos de mercado (*veja mais a seguir*) estimula nossa liderança a se engajar em tópicos socioambientais e estudar a implantação de práticas e modelos de negócio que considerem impactos de temas como como bem-estar animal, ecoeficiência, relações com comunidades, desenvolvimento da cadeia de fornecedores, gestão de saúde e segurança dos trabalhadores, entre outros.

Reflexo desse amadurecimento, em 2018 passamos a vincular metas coletivas de meio ambiente, bem-estar animal e aspectos trabalhistas a todos os líderes de unidades produtivas e executivos da Companhia, por meio de uma ferramenta de gestão (chamada TIER da Qualidade).

### PACTOS E ACORDOS GLOBAIS

#### GRI 102-12, 102-13

Nos últimos anos, a BRF aderiu a uma série de iniciativas voluntárias nacionais e internacionais que abordam causas socioambientais – incluindo direitos humanos, ética, integridade, mudanças climáticas e responsabilidade na indústria de alimentos. Confira as principais:

- **Pacto Global:** somos signatários do pacto das Nações Unidas, compondo o Comitê Brasileiro (CBPG), trabalhando pela adoção interna dos desafios globais que a ONU propõe e articulando a rede empresarial para uma atuação responsável.
- **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** lançados em 2015, dando sequência aos antigos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), os ODS constroem uma agenda multissetorial para combater desafios da humanidade com base em 17 objetivos e 169 metas em áreas como fome, saneamento, biodiversidade, ética e direitos humanos e sociais. A BRF conecta os seus pilares estratégicos às metas atreladas às ODS, dando luz e promovendo sua evolução de forma efetiva.
- **Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção:** a BRF integra o compromisso – que reúne empresas engajadas na busca de um mercado mais ético e íntegro.

Nos últimos anos, a visão de sustentabilidade amadureceu, considerando a influência sobre comunidades, clientes, parceiros e demais *stakeholders*



- **Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPacto):** participamos dessa iniciativa junto com outras empresas mobilizadas no combate ao trabalho escravo em cadeias produtivas.

- **Na Mão Certa:** iniciativa que combate a exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras. Na BRF, o tema é crítico em função de riscos potenciais que envolvem nossa cadeia logística.

- **Programa Brasileiro GHG Protocol:** usamos o Registro Público de Emissões como ferramenta de divulgação anual do nosso inventário global de emissões de gases de efeito estufa, auditado por terceira parte.

- **CDP (Climate Change, Water and Forest):** esse fórum aborda a gestão responsável das emissões, recursos hídricos e florestais, conectando esses temas às estratégias das empresas, com seus riscos e oportunidades correlacionados.

- **Save Food Initiative:** desde 2017, somos parte dessa iniciativa da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) cujo foco é o combate às perdas e aos desperdícios nas cadeias de alimentos.

- **Universidades e ONGs de BEA:** com projetos e metas públicas de bem-estar animal desde 2012, somos uma companhia que atua em parceria com ONGs internacionais de proteção animal e com universidades

referências no tema, para maximizarmos as oportunidades de melhoria na cadeia produtiva **LEIA + nas páginas 76 a 79.**

- **Global Reporting Initiative (GRI) e International Integrated Reporting Council (IIRC):** as diretrizes de relato disseminadas por essas duas organizações guiam nossas práticas de prestação de contas e contribuem para a definição de métricas e indicadores socioambientais para as operações.



## ODS: diálogo com nossa estratégia

O lançamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável vem nos levando, como organização, a um processo de reflexão sobre impactos, processos e meios de contribuição para o atingimento das metas traçadas pelas Nações Unidas.

Atualmente, os ODS são diretamente tratados pelos projetos estratégicos de sustentabilidade – como no caso do programa de bem-estar animal; da forte atuação em eficiência energética; e do nosso controle de riscos na cadeia de fornecedores. Nosso desafio é integrar os 17 objetivos e 169 metas de maneira efetiva à gestão e à estratégia, priorizando os mais relevantes para a empresa e monitorando nossos progressos por meio de indicadores-chave.

## Conexão entre a gestão e os ODS

Ao longo deste *Relatório Anual*, apresentamos a conexão entre os ODS, os temas materiais, os capitais (IIRC), a estratégia e os pilares de gestão da BRF. Confira essa correlação nas aberturas dos capítulos e, também, em nossa listagem de temas materiais nas próximas páginas.

## MATERIALIDADE

**GRI 102-21, 102-29, 102-40, 102-42, 102-43, 102-44, 102-47**

Como parte de nosso amadurecimento em relação a aspectos socioambientais, realizamos há uma década processos de materialidade – instrumento relevante para compreendermos como nossos públicos veem os impactos e a gestão da Companhia, priorizando os assuntos a serem tratados por nossa liderança e divulgados à sociedade por meio de documentos públicos como este *Relatório Anual*.

Entre 2017, 2018 e 2019, realizamos ciclos de revisão e amadurecimento de nossa materialidade, combinando a consulta direta a colaboradores, fornecedores, comunidades, instituições financeiras, lideranças e especialistas externos a uma análise de cenários, compromissos e políticas da BRF e do setor de alimentos.

Também fizemos um exercício de mapeamento de desafios associados a cada tema, baseado em discussões com grupos interdisciplinares em três unidades da BRF (São Paulo-SP, Jundiaí-SP e Curitiba-PR). Esse trabalho resultou em uma ferramenta de gestão de impactos socioambientais, que relaciona nossos temas materiais, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pilares estratégicos, riscos e oportunidades, além de guiar a definição dos indicadores e tópicos priorizados neste relatório.



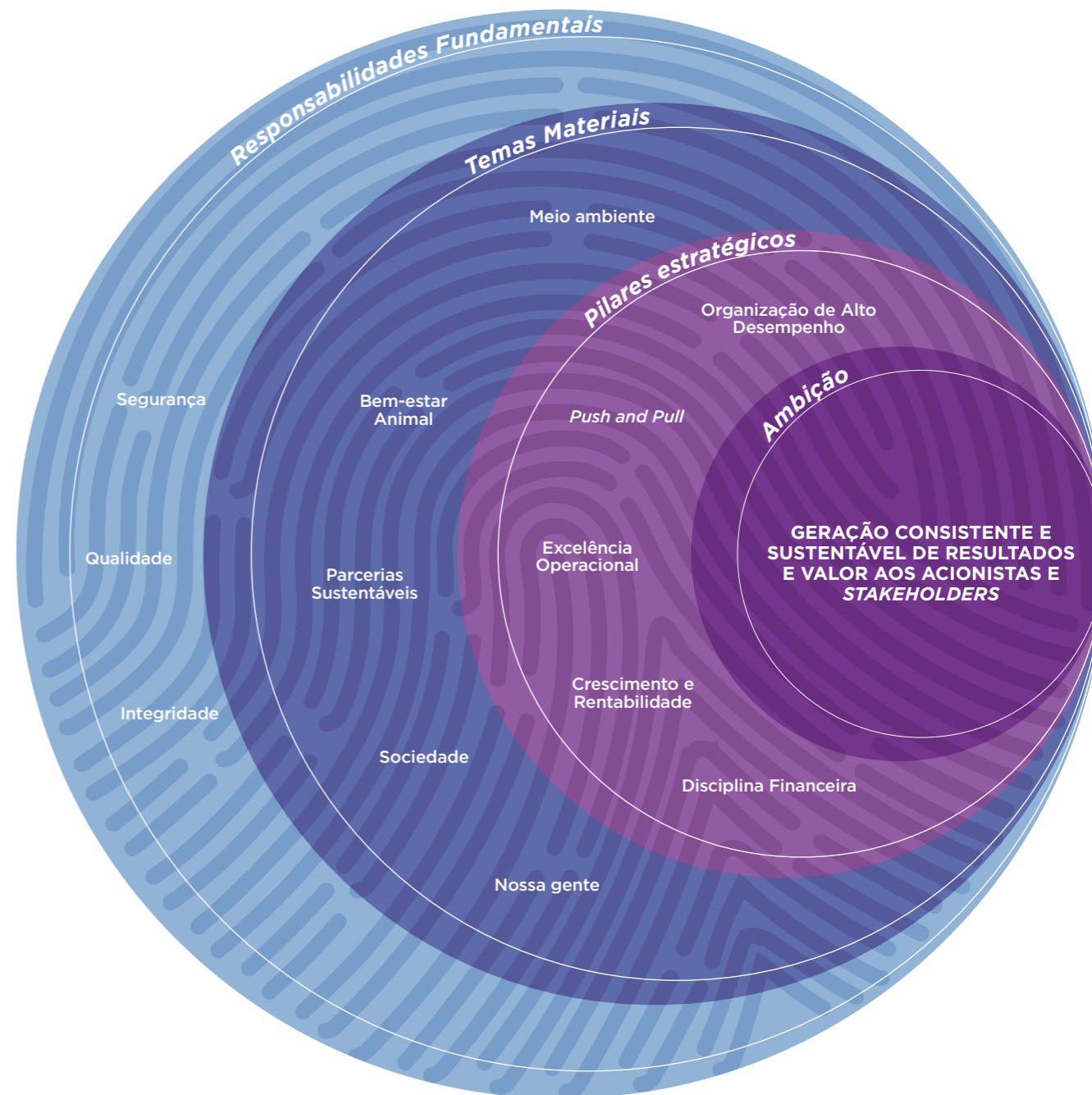
Esse trabalho foi continuado ao longo de 2018 e no início de 2019. Foi realizada uma pequena revisão dos temas abordados e sua relação e coerência com o plano de reestruturação da BRF, os indicadores da Global Reporting Initiative (GRI), as diretrizes do IIRC e os ODS da ONU. A BRF também mapeou os Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, oferecidos pelo IBGE, para entender como melhor mensurar seu impacto real nessa agenda.

Os temas mais relevantes para a BRF têm se mostrado coerentes com nossas preocupações de futuro, e se consolidam todos em torno das nossas bases estratégicas de Segurança, Qualidade e Integridade. Desperdício de alimentos, embalagens e resíduos, cadeia de valor sustentável, responsabilidade social, diversidade, bem-estar animal, água e energia são os temas mais ligados à nossa atuação direta, o meio pelo qual desenvolvemos o nosso negócio e contribuimos para a sociedade. Todos eles, orientados pelos nossos pilares, são fundamentais para colocarmos em prática nossas estratégias

de negócio e alcançarmos uma geração de resultados e valor consistente e sustentável.

Em 2019, a BRF trabalha no estabelecimento de uma estratégia de sustentabilidade corporativa consolidando os diversos projetos, instrumentos e frentes de trabalho existentes, além de incorporar discussões sobre temas em ascensão no debate público da área, como bioenergia, eliminação do desperdício de alimentos, cadeia sustentável de grãos e demais pilares sintonizados à Agenda 2030 e aos ODS da ONU (em relação aos quais estão sendo definidos sete ODS prioritários). Já em 2019, trabalhamos com 17 colaboradores focados na estratégia, em 22 projetos em andamento no ano, articulando 17 parcerias internas e nove externas, com cinco compromissos assumidos em frentes como bem-estar animal, cadeia de grãos e água. Entre os esforços de destaque, passamos a integrar os sete Grupos de Trabalho, além do Comitê Brasileiro do Pacto Global, com liderança em um dos GTs.

Confira nossos temas relevantes nos gráficos a seguir.



Os temas mais relevantes para a BRF têm se mostrado coerentes com nossas preocupações de futuro



TEMA MATERIAL GRI 103-1	ODS PRIORITÁRIOS	OUTROS ODS RELEVANTES	CAPITAIS	GRI	PÚBLICOS AFETADOS
<p>Parcerias sustentáveis: <b>Cadeia sustentável de grãos</b> Engajar e desenvolver fornecedores para que adotem princípios de sustentabilidade na execução de seus negócios e de suas parcerias, além de fortalecer os mecanismos BRF de gestão em tópicos de rastreabilidade, qualidade, eficiência ambiental e desenvolvimento social, com foco na cadeia de grãos e <i>commodities</i> agrícolas.</p>	17	8 12 16	Financeiro Social e de relacionamento	201: Desempenho econômico 205: Combate à corrupção 206: Concorrência desleal 307: Conformidade ambiental 419: Conformidade socioeconômica 308: Avaliação ambiental de fornecedores 408: Trabalho infantil 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo 414: Avaliação social de fornecedores FP1 e FP2: Terceirização e compras	Todos os públicos
<p>Bem-estar animal: <b>Made in BRF</b> Buscar o alinhamento da BRF à vanguarda da indústria em aspectos de bem-estar animal, por meio do engajamento de colaboradores e integrados e da adesão a compromissos de organizações internacionalmente reconhecidas no setor.</p>	2	12	Natural Social e de relacionamento	FP10, FP11 e FP12: Criação de animais FP13: Manuseio, transporte e abate	Fornecedores Poder público Clientes Colaboradores Sociedade
<p>Meio ambiente: <b>Água e bioenergia</b> Gerir os impactos no meio ambiente a partir do uso eficiente dos recursos, em especial água, energia e aspectos ambientais associados (como emissões de gases de efeito estufa), enfatizando temas como disponibilidade hídrica, eficiência em processos agroindustriais e busca de fontes energéticas de baixo impacto.</p>	6 7 13	11 13	Natural Humano Intelectual	302: Energia 303: Água 305: Emissões 306: Efluentes e resíduos	Colaboradores Fornecedores Clientes Poder público Sociedade
<p>Nossa gente: <b>Responsabilidade social e diversidade</b> Valorizar a diversidade do capital humano da BRF e a vida e o bem-estar das pessoas por meio de uma cultura organizacional forte e integrada, da aprendizagem contínua, da retenção e do reconhecimento de talentos e da formação de líderes comprometidos com os valores do negócio.</p>	8	5 10	Humano Intelectual	102-8: Perfil organizacional 102-38 e 102-39: Remuneração 102-41: Acordos de negociação coletiva 401: Emprego 403: Saúde e segurança ocupacional 404: Treinamento e educação 405: Diversidade e igualdade de oportunidades	Colaboradores Fornecedores Clientes Poder público Sociedade
<p>Sociedade: <b>Zero food waste</b> Gerenciar impactos sociais e econômicos sobre as comunidades de influência, buscando maximizar impactos sociais positivos e gerar progressos reais na vida das pessoas, tendo como foco central o combate ao desperdício de alimentos.</p>	12	1 2 11	Social e de relacionamento Manufaturado Intelectual	203: Impacto econômico indireto 413: Comunidades locais 416, FP5, FP6 e FP7: Saúde e segurança do consumidor 417: Marketing e rotulagem	Sociedade Consumidores Colaboradores Clientes Fornecedores



# Qualidade e confiança

## NESTE CAPÍTULO

- › Qualidade e segurança do alimento
- › Parceria com clientes e consumidores
- › Inovação e conhecimento
- › Saúde e nutrição



Estar presente no dia a dia de consumidores de mais de 140 países com um amplo portfólio de produtos e marcas reveste nosso negócio de responsabilidades. Acreditamos que, ao investir em qualidade, inovação, saudabilidade e relações de confiança, contribuimos para a redução de potenciais impactos da indústria de alimentos – tais como os riscos à saúde do consumidor – e entregamos produtos convenientes, práticos, saborosos e seguros.

Em 2018, o processo de revisão da estratégia fortaleceu nossa atuação nos mercados doméstico (Brasil), islâmico (Divisão Halal) e asiático (divisão Internacional) – um movimento que encontra sua coerência no potencial de inovação e contribuição da companhia para a indústria de alimentos em regiões-chave do crescimento populacional do planeta.

Os mais de 4 mil produtos (SKU) que ofertamos nos mercados concretizam o investimento dos últimos anos em consolidar soluções customizadas, estabelecendo parceria e proximidade com o consumidor. No quesito praticidade, os *snacks*, os congelados individuais, os frios fatiados e os produtos que podem ser assados sem descongelar têm como vantagem facilitar a rotina do consumidor e combater o desperdício, com porções adequadas a cada momento.

A presença em ocasiões especiais da vida em família é outro atributo reconhecido das marcas da BRF – como o tradicional Chester, o peru de Natal e cortes especiais de período festivo. A saudabilidade e a inovação são,

ainda, marca de nossas linhas de margarinas Qualy. E, em linha com a estratégia, avançamos com a BRF Ingredients, com o *food service* e com inovações no mercado internacional para flexibilizar a cadeia, entregar produtos inovadores e atender o segmento de alimentação fora do lar.

Todos esses investimentos têm sua razão de ser nas três responsabilidades centrais da gestão da BRF: Qualidade, Segurança e Integridade. É a partir desses princípios que efetivamos nosso desejo de alimentar o mundo com respeito às pessoas, aos nossos valores e ao nosso jeito de fazer negócios.



# 4 mil produtos

ofertados ao mercado são frutos do investimento em consolidar soluções customizadas para o consumidor



A meta de entregar produtos convenientes, práticos, saborosos e seguros induz investimentos em qualidade, inovação e saudabilidade

# Qualidade e segurança do alimento

GRI 103-1 | 416, 103-2 | 416, 103-3 | 416, 102-11

O crescimento e o reconhecimento da capacidade da BRF de ser líder na indústria global estão diretamente relacionados à percepção de consumidores, clientes e parceiros sobre a qualidade e a confiabilidade de nossos produtos.

Tidos como cruciais para o sucesso do negócio, esses dois pilares são destacados continuamente nas ações de diálogo da Companhia com seus públicos e figuram entre as prioridades da alta liderança – o que se destaca por meio da Vice-Presidência de Qualidade, P&D e Sustentabilidade e do Comitê de Qualidade e Sustentabilidade, que levam o tema à governança e à estratégia.

A Política de Qualidade e Segurança de Alimentos, o Sistema de Qualidade da BRF e o Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP, na sigla em inglês) são as principais ferramentas de gestão sobre o assunto, combinando critérios, normas e ações de sensibilização transver-

sais às unidades industriais e agrícolas, áreas corporativas e mercados.

Esses instrumentos estabelecem medidas de controle e critérios que abarcam 100% do portfólio, permitindo o controle de riscos sanitários e regulatórios e o atendimento a normas internacionais de produção de alimentos.

Nos últimos anos, aprofundamos o trabalho de gestão da qualidade com duas áreas de ênfase: *food safety* e *food transparency*. A primeira aborda o trabalho técnico de garantir a não variação, a alta qualidade e os patamares de segurança de todos os nossos produtos, atendendo a critérios sanitários e legais dos mercados.

Já o pilar de transparência diz respeito ao fornecimento de informação clara, precisa e acessível aos consumidores e parceiros de negócios sobre os padrões que usamos na produção, bem como sobre os processos de acondicionamento, transporte e venda no varejo.

## TIER BRF

Uma das novidades implantadas em 2017 e, depois aprimorada, foi o estabelecimento desta ferramenta, que avalia quesitos legais, ambientais, trabalhistas, de bem-estar animal e de qualidade em todas as nossas plantas industriais. Além de melhorar a gestão integrada desses aspectos e permitir o controle de riscos, o TIER também foi adotado, em 2018, para aferir o atingimento da meta corporativa da BRF ao final do período.



O esforço nessas duas frentes foi fundamental para lidarmos com o contexto desafiador após os desdobramentos das operações Carne Fraca e Trapaça, que puseram em xeque nossos padrões de qualidade. A combinação de sistemas de garantia da qualidade e do fornecimento tempestivo de informação tem sido nossa diretriz para lidar com denúncias, investigações e questionamentos dos públicos de relacionamento sobre nossos processos internos.

### AUDITORIA E CERTIFICAÇÃO GRI 416-1, 102-11

Para garantir que toda a cadeia produtiva atende a critérios internacionais de qualidade e segurança, mantemos uma rotina de auditorias – Auditorias do Sistema da Qualidade BRF (SQBRF) –, realizadas anu-

almente com o intuito de garantir a conformidade legal e o atendimento a padrões de clientes e certificações e planejar melhorias de gestão.

A BRF é auditada externamente por diversos órgãos responsáveis pela vigilância do setor – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Está, ainda, sujeita à verificação dos mercados internacionais em que atua, como o Ministry of Food, Agriculture and Livestock (Turquia).

Os clientes da Companhia também realizam auditorias externas nas plantas habilitadas para exportação, situadas no Brasil, na Turquia, na Malásia e em Abu Dhabi – total de 36 complexos fabris.

A leitura crítica de todo o portfólio BRF, a fim de mapear eventuais problemas de qualidade e/ou variação e corrigir questões antes da geração de impactos aos consumidores, é outro esforço. Desde 2016, o projeto de melhoria de padrões de qualidade nos chamados produtos-ícones monitora aspectos de qualidade em SKU estratégicos para a BRF e para a reputação de nossas marcas.

Em 2017, iniciamos o acompanhamento das informações que constam na tabela nutricional de diversos produtos industrializados. Para 2019, será realizada a gestão das informações dos produtos ícones industrializados. Nesse modelo, as unidades produtoras enviam mensalmente três amostras de cada

produto ícone para o laboratório central da empresa, localizado em Jundiá (SP), para análise das informações descritas no rótulo.

A visão de qualidade examinada no projeto vai além da conformidade e da segurança do alimento: também abrange características percebidas, aspectos sensoriais, padrões de embalagens e o estado do produto após os processos de distribuição aos pontos de venda.

A iniciativa impõe padrões ainda mais rígidos de análise da qualidade nesses produtos – o que se soma à análise de 100% do portfólio em critérios, normas e políticas – e resulta, desde 2017, no Índice de Conformidade, um indicador obtido a partir da análise sensorial completa de produtos.

## Mais agilidade e conexão

A construção de um modelo único para estreitar o vínculo entre as unidades do agro e da indústria faz parte de um projeto que a BRF se dedica desde o segundo semestre de 2018. O propósito do Sistema de Excelência Operacional (SEO), como foi batizado, é intensificar o engajamento das equipes baseado na agilidade, simplicidade e clareza, constância na rotina, e menos na elaboração de documentações e planos para serem implementados no futuro.

Com esse perfil de atuação mais ágil na conexão entre áreas e pessoas, a companhia tem a perspectiva de continuar alcançando resultados robustos em sintonia com os valores de segurança, qualidade e integridade.

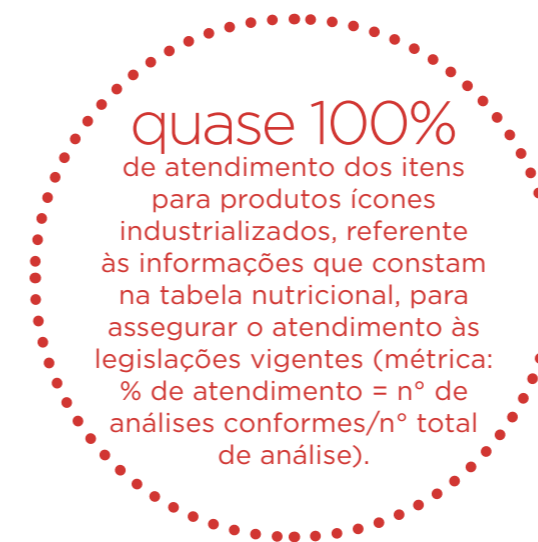
Para dar a transversalidade ao projeto, o SEO foi constituído por oito pilares – Gestão, Pessoas, Saúde e Segurança, Meio Ambiente, Quali-

dade Intrínseca, Gestão de Ativos, Operações Industriais e Agropecuária – que são grandes áreas de conhecimento e impactam (direta ou indiretamente) nos resultados da BRF.

Cada pilar é formado por quatro estágios, que partem de condições básicas e requisitos legais à implantação de práticas de excelência operacional. Para isso, o sistema aposta no modelo de pirâmide invertida ao fortalecer a rotina de operadores, supervisores, gerentes de processos e de unidades produtivas e, por fim, dos diretores.

Depois dos resultados positivos colhidos durante o projeto piloto implantado no Sul (Toledo e Videira) e no Centro-Oeste (Lucas do Rio Verde) – com a participação de 51 colaboradores – o SEO passou a ser estendido para as demais unidades da companhia.

## Em 2018, destaque para os seguintes resultados:



### CERTIFICAÇÕES\* GRI FP5

A BRF adota padrões globais em seus processos produtivos, em linha com certificações que abordam a qualidade de processos, controles ambientais, bem-estar animal e aspectos de segurança do alimento. Conheça os principais:

\*Válidas para 2018. A unidade de Burity Alegre (GO) não está mais certificada na norma Certified Humane, com a finalização do projeto Garden e da parceria com o chef inglês Jamie Oliver. Não foram renovadas as certificações de GlobalGAP na unidade de Chapecó (SC) e Alo Free em Marau (RS) e Capinzal (SC), em função do delistamento das plantas para atendimento ao mercado europeu. No ano de 2019, pretendemos renovar a certificação GlobalGAP em Marau/RS e recertificar na norma Alo Free. A planta de Chapecó/SC também irá voltar a se certificar na norma GlobalGAP.

# 100%

das categorias possuem mais de uma forma de gestão visando à saúde e à segurança do consumidor.

Todas as auditorias externas atenderam ao esperado, seja de requisitos dos clientes, seja de certificadoras ou órgãos fiscalizadores. Quanto às auditorias internas, os desvios estão sendo desdobrados em planos de ação.

### Unidades – Produto final

#### BRC

Brasil (Chapecó, Concórdia, Capinzal (SC); Toledo, Francisco Beltrão (PR); Serafina Corrêa, Lajeado, Várzea Grande, Marau (RS); Mineiros, Rio Verde (GO); Dourados (MS).

#### IFS

Brasil (Chapecó, Capinzal, Concórdia, Videira (SC); Toledo, Paranaguá (PR); Lajeado, Várzea Grande, Marau (RS); Mineiros, Rio Verde (GO); Dourados (MS); Vitória Santo Antão (PE).

#### NATIONAL CHICKEN COUNCIL (PAACO)

Toledo (PR), Chapecó, Capinzal, Concórdia (SC).

#### CERTIFIED HUMANE + ZERO ANTIBIÓTICO

Lucas do Rio Verde (MT)

### Unidades – Matéria-prima

#### GLOBALGAP

Marau

#### ISO 17025: 2005

Brasil: Carambei, Francisco Beltrão, Toledo, Dom Vizinho (PR); Videira, Concórdia, Capinzal (SC); Marau (RS); Jundiá (SP); Uberlândia (MG); Lucas do Rio Verde (MT).



# Segurança, Qualidade & Integridade

## COMPROMISSOS INEGOCIÁVEIS

### TRABALHAMOS COM SEGURANÇA

#### Na operação

Buscamos reduzir acidentes e eliminar fatalidades em fábricas, granjas, centros logísticos e na distribuição dos produtos

#### Lesões com afastamento

2,57 (2017)  
1,19 (2018)

#### Lesões sem afastamento

30,41 (2017)  
19,25 (2018)

#### Na logística

Obtivemos o melhor resultado desde o início do Programa de SSMA em transportes:

25% de redução em óbitos em 2018

#### Nos produtos

Trabalhamos para garantir o bem-estar e a saúde dos nossos consumidores

#### Certificações

IFS  
Certified Humane  
Global Standard for Food Safety - BRC

100% do portfólio avaliado em critérios de qualidade e segurança sanitária

100% dos funcionários representados por comitês SSMA

50% de redução nas taxas de acidente em 2018

78,5% das queixas no canal da transparência resolvidas em 2018

23% menos reclamações de consumidores no SAC

100% das auditorias externas atenderam aos padrões esperados de clientes, certificadoras ou órgãos fiscalizadores

#### Conexão

O Sistema de Excelência Operacional (SEO) engaja áreas e equipes baseado em procedimentos mais ágeis, claros e constantes na rotina da empresa

## INTEGRIDADE EM TUDO O QUE FAZEMOS

### Controlando riscos

Somos continuamente treinados nas políticas Anticorrupção e de Conflito de Interesses. Alguns indicadores de capacitações:

### 4 áreas mobilizadas em ações preventivas e corretivas

- Diretoria de Compliance
- Auditoria Interna
- Riscos e Controles Internos
- Comitê de Auditoria e Integridade

### Comunicando políticas

Campanhas e ações de sensibilização solidificam nossa cultura. Já treinamos:

95,4 mil funcionários  
Manual da Transparência

11,3 mil funcionários  
Anticorrupção

9,7 mil funcionários  
Conflito de Interesses

## QUALIDADE EM SENTIDO AMPLO

### Nos processos e na gestão

Melhorias de processos e excelência operacional contribuem para a percepção de qualidade da Companhia

### TIER da Qualidade

Ferramenta avalia quesitos legais, ambientais, trabalhistas, de bem-estar animal e de qualidade em todas as nossas plantas industriais e que está atrelada à remuneração variável de executivos e elegíveis

### No portfólio

- Política de Qualidade e Segurança de Alimentos
- Sistema de Qualidade da BRF
- Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP): Garantem 100% do portfólio coberto por medidas de controle e critérios sanitários e regulatórios

## Parceria com clientes e consumidores

Nossas relações com o mercado são historicamente pautadas pela transparência e pelo esforço de diálogo e construção de confiança. Com os efeitos das operações Carne Fraca e Trapaça sobre a imagem e a reputação da BRF, trabalhamos para reforçar Integridade, Qualidade e Segurança como requisitos inegociáveis de nosso jeito de trabalhar.

O Código de Defesa do Consumidor e a Norma Corporativa de Atendimento a Consumidores e Clientes balizam investimentos, projetos e medidas de relacionamento com quem consome nossos produtos ou os adquire para processamento, distribuição e venda.

Por essa razão, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) assume um papel ainda mais estratégico na companhia, guiado por dois pilares: busca pela fidelização do consumidor e do cliente (por meio da melhor experiência com nossos serviços) e dar voz ao cliente e consumidor, como forma de melhoria contínua dos negócios. Para fortalecer essa conexão com o público, a empresa implantou algumas ações, como o SAC ao Vivo (os executivos acompanham o dia a dia das chamadas), o Fale com o Consumidor (gerentes e diretores respondem diretamente aos consumidores) e Rodas de Prosa, conversas com supervisores das unidades produtoras pelo Brasil.

O SAC é oferecido no Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai para todas as marcas, permitindo o

esclarecimento de dúvidas, o registro de queixas e o acolhimento de elogios, contando com equipe de funcionários próprios da BRF. Denúncias específicas voltadas a aspectos éticos e de integridade podem ser realizadas pelo Canal de Transparência BRF (*leia mais na p.22*).

No Brasil, o SAC está sediado no Centro de Serviços Compartilhados (CSC), em Itajaí (SC), e é composto por mais de 40 pessoas. Por meio dele, são atendidos consumidores do Brasil e de alguns países da América do Sul para todas as marcas BRF, com prazo de resposta e solução proposta em até dez dias.

Todas as demandas relacionadas a problemas de qualidade e/ou segurança dos produtos, envolvendo potenciais impactos sobre o bem-estar de consumidores, são tratadas com suporte da área jurídica em casos críticos. As reclamações na esfera jurídica são geridas por advogados internos e por meio de sistema específico de registros. 100% dos casos envolvendo anomalias dos produtos são submetidos às verificações das áreas de qualidade.

Os canais digitais da BRF também têm sido relevantes ao permitir relações mais próximas com consumidores finais. Além do site específico da marca corporativa ([brf-global.com](http://brf-global.com)) e das contas em redes sociais - Twitter ([@brf\\_brasil](https://twitter.com/brf_brasil)), LinkedIn ([linkedin.com/company/brf](https://linkedin.com/company/brf)) e YouTube ([youtube.com/user/brfglobal](https://youtube.com/user/brfglobal)), nossas principais marcas (Sadia, Perdigão, Qualy etc.)

têm contas próprias e sites, nos quais são oferecidas informações de nutrição, saúde, dicas de receitas e padrões de consumo.

Em 2018, tivemos uma redução de 23% no volume de reclamações, com iniciativas que incluíram melhorias de processos e ferramentas de registro, apresentação de desvios frequentes em fóruns, engajamento de áreas e criação de uma governança específica para casos críticos.

Temos estabelecida uma meta de redução de 14% no índice de reclamações. Temos meta compartilhada com base no índice do NPS (*Net Promoter Score*), sendo que, em 2019, devemos alcançar, no caso do consumidor, o patamar 75; entre clientes, 30.

### RELACIONAMENTO FORTALECIDO

Nos dois últimos anos foram investidos cerca de R\$ 10 milhões na área de relacionamento com consumidores e clientes, incluindo a implementação da plataforma Salesforce (referência em CRM no mercado). Nesse sentido, a gestão de NPS (*Net Promoter Score*) faz parte de outra estratégia ao traduzir em metas para 2019, o atendimento aos consumidores e clientes por meio do SAC. Essas duas ações mobilizam a companhia a diminuir os índices de reclamações, de acúmulo de solicitações (backlogs), melhorar os indicadores de serviço (como tempo de resposta) e de NPS, trazendo a visão da empresa voltada para o foco nos interesses de consumidores e clientes.

### QUEIXAS E NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO SAC <sup>4</sup> GRI 103-2

	2016	2017	2018
Nº de casos registrados (Positivas e Neutras) (%) <sup>1</sup>	29	38	47
Nº de casos registrados (Negativas) (%) <sup>1</sup>	71	62	53
Atendimento 1º nível (%) <sup>1 2</sup>	81	87	90
Nº de casos resolvidos (%) <sup>1 3</sup>	100	100	98 <sup>7</sup>
Nível de satisfação - NPS (Consumidor - Pessoa Física)	Não se aplica <sup>5</sup>	66	73 <sup>6</sup>
Nível de satisfação - NPS (Comercial)	Não se aplica <sup>5</sup>	-27	-19
Nível de satisfação - NPS (Logística)	Não se aplica <sup>5</sup>	-17	6
Nível de satisfação - NPS (UP)	Não se aplica <sup>5</sup>	45	40

<sup>1</sup> As informações foram apresentadas em % em função da confidencialidade dos dados.

<sup>2</sup> Atendimento 1º nível são todos os casos registrados neutros, positivos e negativos tratados com consumidor/cliente pelo atendente, sem a necessidade de análise de outra área.

<sup>3</sup> Casos registrados que constam do nosso sistema como concluídos, com todas as etapas do fluxo finalizadas.

<sup>4</sup> Contatos simples, como solicitação de telefone de outras áreas, envio de currículos e enganos, não foram contabilizados nos números apresentados.

<sup>5</sup> Dados de NPS em 2016 não são aplicáveis, uma vez que o monitoramento iniciou em 2017.

<sup>6</sup> Dado do NPS Pessoa Física de 2018 contempla apenas os meses de novembro e dezembro, pois nos meses anteriores esse indicador não era aplicado.

<sup>7</sup> No momento da apuração dos dados, ainda havia casos em andamento com as áreas.

## INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

GR1 103-1 | 417, 103-2 | 417, 103-3 | 417, 417-1

Uma das principais transformações da relação entre empresas e consumidores é o nível de exigência destes quanto às informações nutricionais e de produção. Para estimular escolhas conscientes e colocar em prática o conceito de *food transparency*, um dos pilares da gestão da qualidade (*leia mais na p.44*), a BRF adota todas as legislações pertinentes dos mercados associadas à comunicação de marca e à rotulagem.

Estamos atentos às potenciais mudanças em cenários regulatórios e às exigências e boas práticas dos países, desenvolvendo produtos em conformidade com Regulamentos Técnicos de Identidade e Qualidade (RTIQs) e/ou outras legislações aplicáveis. Todas as formulações de produtos são registradas em órgãos regulamentadores, conforme indicado nos registros de rótulos.

Entendemos que a gestão de riscos da BRF está diretamente ligada ao atendimento às normas nacionais e internacionais de rotulagem. Somente adotamos substâncias comprovadamente seguras e fornecemos dados sobre a composição dos produtos em todos os rótulos e embalagens. No Brasil, cabe à Anvisa fiscalizar, regulamentar e monitorar esses itens. Também incluímos nos produtos diversas informações, como terceirização de componentes de produtos ou serviço; conteúdo, principalmente com respeito a substâncias que possam gerar um impacto ambiental ou social; uso seguro; disposição do produto; e impactos ambientais ou sociais.

## Rotulagem: padrões obrigatórios

Aplicados a 100% dos mercados BRF

- **Lista de ingredientes:** indicada no rótulo conforme orientação da legislação específica de cada país
- **Conteúdos líquidos:** indicados no painel principal do rótulo
- **Identificação da origem**
- **Nome ou razão social e endereço do estabelecimento**
- **Nome ou razão social e endereço do importador, no caso de produtos de origem animal importados**
- **Carimbo oficial da Inspeção Federal:** quando aplicável – há casos em que produtos dispensados de registro pela Anvisa não possuem carimbo de SIF
- **Categoria do estabelecimento, de acordo com a classificação oficial**
- **CNPJ**
- **Conservação do produto**
- **Marca comercial do produto**
- **Identificação do lote**
- **Data de fabricação**
- **Prazo de validade**
- **Composição do produto**
- **Indicação de registro:** quando aplicável – há casos de produtos dispensados de registro pela Anvisa
- **Instruções sobre o preparo e uso do produto de origem animal comestível ou alimento, quando necessário**
- **Boas práticas e diferenciais de mercado**

Apresentamos em nossos rótulos itens como selos de reciclagem e coleta seletiva; sinalizações sobre alergênicos (hoje mandatórias no Brasil); e certificações para mercados específicos, caso da Halal, destinada aos mercados islâmicos. Em marcas como Sadia, também incluímos, quando aplicável, informações sobre saudabilidade e bem-estar animal. Obrigações de mercados específicos são igualmente observadas, como o carimbo de embalagens da comunidade europeia e a frase “Destination: People’s Republic of China”, no caso de produtos destinados ao mercado chinês.



## DADOS PARA O CONSUMIDOR

Os rótulos levam informações de diferentes formas, como uso seguro, substâncias que possam causar impacto ambiental ou social, certificações, entre outros



## CLIENTES E MERCADO

O relacionamento com varejistas, distribuidores e processadores de alimentos e parceiros de negócios é uma importante frente para concretizarmos nossa estratégia de ser uma empresa admirada, respeitada e capaz de alimentar o mundo.

Investimentos em melhoria do nível de serviço, disciplina de execução, ganhos em eficiência, redução de perdas e aprimoramento dos processos de negociação e gerenciamento de estoque são focos de nossa relação com mais de 200 mil clientes em 140 países – incluindo padarias, grandes varejistas, mercados de pequeno e médio porte e o setor de *food service* e alimentação fora do lar.

Com uma visão clara de busca de crescimento na base de clientes, com 25% de ganhos de produtividade e a meta de alcançar 300 mil parceiros nos próximos anos no Brasil, a BRF está hoje concentrada em aprimorar a tecnologia de relacionamento, integrar plataformas de monitoramento da execução e mobilizar a cadeia de vendas nos preceitos de Qualidade, Segurança e Integridade que guiam sua estratégia.

Os últimos três anos foram de importantes avanços nesse campo, com o monitoramento sistemático de diversos indicadores, como Otif (On Time In Full), percentuais de rupturas em loja, avaliação de nível de serviço, aspectos de pontualidade e qualidade percebida e padrões de disposição dos produtos nos pontos de venda.

A empresa se relaciona com mais de 200 mil clientes distribuídos em 140 países, que vão de padarias a grandes varejistas, pequenos e médios mercados e o setor de *food service*

No Brasil, diversos programas contribuem para a elevação de patamares de serviço e a melhoria nos processos de negócios: o principal, estruturado em 2018, é o +Excelência, iniciativa que abrange todas as regionais do País e busca alavancar resultados por meio de indicadores e processos em oito pilares: Gente, Gestão, Finanças/*Pricing*, Trade Marketing, Rota, A.S., Food e Logística.

A partir de 2019, a BRF tem planos de integrar o +Excelência aos projetos da companhia na Vice-Presidência Brasil, disseminando ações de sucesso, como o Programa de Excelência Logística (PEL), em todas as regionais.

## Inovação e conhecimento



O investimento no capital intelectual é fundamento para a concretização do propósito e da estratégia da BRF, que deve se apoiar em suas marcas fortes e consagradas e, ao mesmo tempo, estar atenta a um mercado global em permanente transformação.

Desde a conceituação até o lançamento de produtos, estamos atentos ao perfil, à cultura e às necessidades dos mercados em que estamos presentes. Nos últimos anos, crescemos em categorias-chave, com marcas dotadas de posicionamento de mercado próprio e público bem definido.

Nossa história é marcada pela valorização do capital intelectual. Por meio do Centro de Inovação em Jundiaí (SP), mantemos uma equipe dedicada a estudar novidades na indústria de alimentos, repensar a composição e construir soluções disruptivas, testando novas modalidades e apresentações de produtos.

Somente em 2018, investimos R\$ 53,5 milhões em P&D, abrangendo todas as nossas operações.

A alocação de recursos para pesquisa e desenvolvimento abrange tanto os produtos que são oferecidos aos consumidores finais quanto trabalhos de estudo na área agropecuária. São esforços da Companhia para nos anteciparmos a transformações de merca-



**R\$ 53,5**  
milhões  
investidos em P&D

do, direcionarmos tendências de consumo, otimizarmos nossa base de custos, melhorarmos nosso *market share* em categorias estratégicas, melhorarmos a genética de nossos ativos biológicos e a conversão alimentar (relação entre ganho de peso e ração consumida pelos animais) e ampliar a presença e força de nossas marcas nas regiões em que pretendemos crescer e ser líderes.

### UMA MARCA PARA CADA OCASIÃO

O aprofundamento do plano de expansão e conquista de mercados nos fez olhar com cada

vez mais atenção para a complementaridade das marcas BRF. Por meio de Sadia, Top of Mind em diversas e categorias, nos consolidamos como uma companhia global pautada por atributos como sabor, qualidade e inovação.

Já Perdigão estabelece-se como a marca aliada da família brasileira, presente em diversos momentos do dia a dia com produtos de alta qualidade e praticidade. Qualy, por sua vez, consolidou-se no Brasil como possibilidade de alimentação mais saudável à mesa, com usos diversos em receitas e

no consumo no café da manhã e um lançamento inovador durante o ano, voltado ao segmento sem lactose.

No Brasil, seguimos investindo na comunicação de marca de Sadia, Perdigão e Qualy, com destaque para as campanhas de períodos festivos e grandes eventos. Diversos lançamentos nas linhas de congelados um a um e para churrasco (Na Brasa) também foram relevantes, respectivamente, em Sadia e Perdigão (*veja a seguir*).

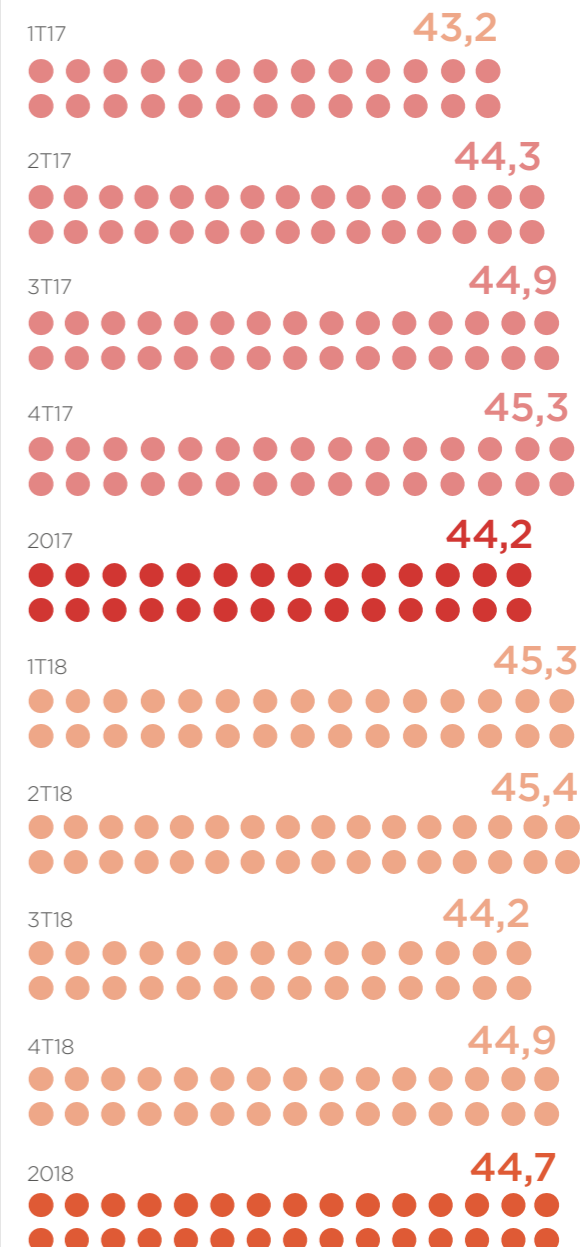
Outro destaque em 2018 foi a entrada no mercado de Kidelli, nova marca da BRF voltada à oferta de produtos com nosso padrão de qualidade a preços competitivos. O portfólio inclui alimentos processados à base de aves e suínos, com 13 produtos de presuntaria, empanados, linguças, mortadela e hambúrguer.

A marca tem como foco o mercado brasileiro e é comercializada exclusivamente em redes de atacarejo (atacados de autoserviço e varejo no modelo hipermercado) e distribuidores independentes.

Fonte: Nielsen

\* A partir do 4T18, a marca Becel foi excluída da leituragem do *market share* da Companhia, dada a extinção dos *joint venture* entre a Unilever Brasil e BRF

### MARKET SHARE TOTAL BRF (%)



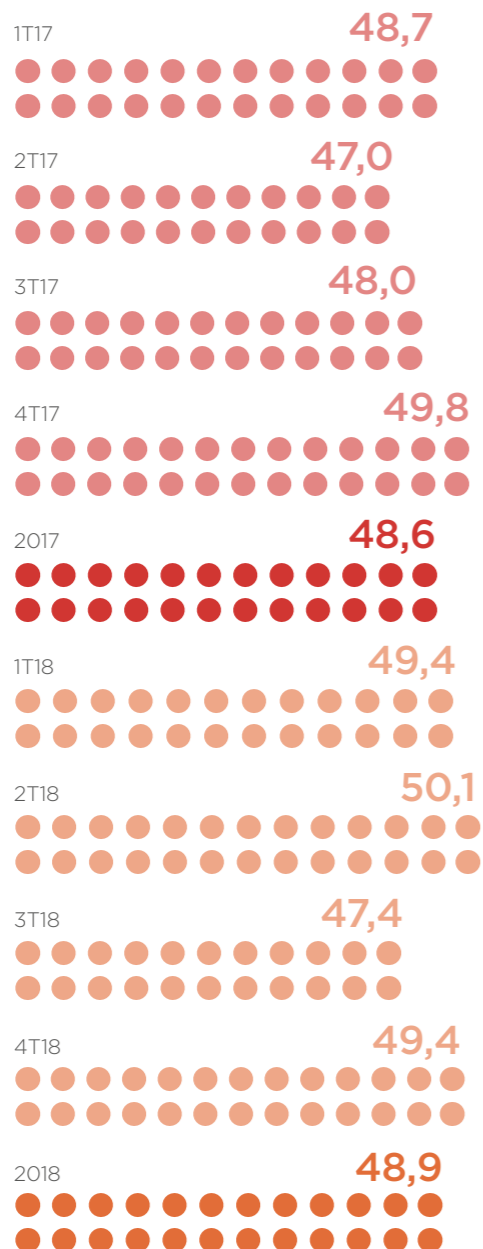
## Market share

De 2017 a 2018, a BRF avançou 0,5 p.p. na participação de mercado no Brasil, atingindo 44,7% de *market share*. Dessa forma, seguimos desfrutando de liderança de mercado em nossas principais marcas. Em 2018, as categorias de embutidos e congelados avançaram 1,5 p.p. e 0,3 p.p. em comparação ao ciclo anterior. Por outro lado, a categoria de frios apresentou queda de 0,9 p.p. no período. Para a categoria de margarinas, tivemos um avanço de 0,6 p.p. em 2018.

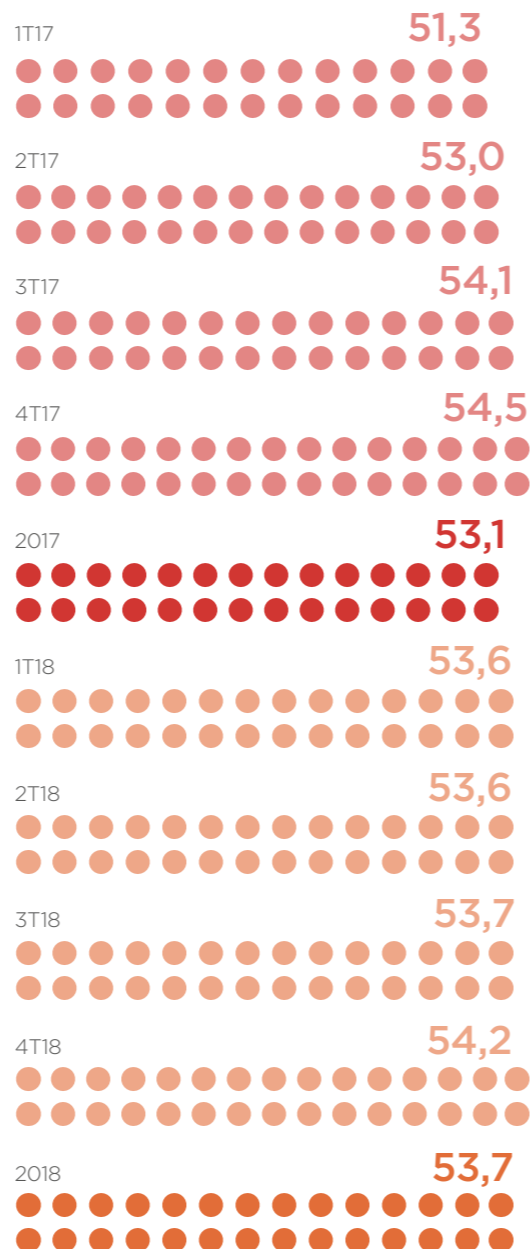


**MARKET SHARE POR CATEGORIA**

**CONGELADOS (%)**



**MARGARINAS (%)**



**FRIOS (%)**

PERÍODO	MARKET SHARE
1T17	51,6
2T17	51,3
3T17	50,7
4T17	50,4
2017	51,0
1T18	50,4
2T18	51,0
3T18	48,9
4T18	50,0
2018	50,1

**EMBUTIDOS (%)**

PERÍODO	MARKET SHARE
1T17	34,7
2T17	38,0
3T17	39,0
4T17	39,6
2017	37,7
1T18	37,9
2T18	39,9
3T18	39,8
4T18	39,3
2018	39,2



## OLHAR ATENTO A PROCESSOS

A BRF também entende e aplica o conceito de inovação de maneira atenta aos seus processos e atividades operacionais. Em conexão direta com nosso Plano de Reestruturação (*leia mais na p.30*), entendemos que é fundamental estudar oportunidades para otimizar o uso de nossos ativos, repensar a capacidade produtiva instalada e tornar mais ágil a conversão de matéria-prima em produtos de acordo com a demanda dos mercados.

Nos últimos anos, um projeto de *footprint* fabril buscou identificar oportunidades de eliminação de ociosidade, aumento de produtividade, velocidade de execução e capacidade de atendimento aos mercados em todas as regiões em que mantemos unidades industriais.

O ajuste operacional associado à reestruturação operacional e financeira da BRF também influenciou nesse aspecto, com mudanças em mais de 20 fábricas no Brasil para aprimorar o atendimento a mercados e categorias estratégicas, eliminar ociosidade e tornar mais flexível a cadeia de produção.

Em 2018, iniciamos a implantação do Sistema de Excelência Operacional (SEO) da BRF, um programa voltado à melhoria, padronização e sistematização da gestão das operações da companhia. Com envolvimento de cerca de 50 colaboradores em sua primeira etapa, a iniciativa tem como foco capturar as melhores práticas de nossas unidades e disseminá-las, além de elevar patamares de

produtividade e eficiência e otimizar a gestão de custos e a alocação de capital.

Em 2019, iniciamos a implantação do SEO em modelo piloto em três fábricas no Brasil, e a expectativa é consolidar o SEO em todas as operações BRF no País e no exterior ainda em 2020, trazendo resultados por meio de indicadores.

## TECNOLOGIAS

A inovação também está presente por meio da implantação de novas tecnologias no monitoramento de processos e na gestão operacional. Algumas iniciativas de destaque são:

- **Rastreabilidade:** o uso de *blockchain* figura como uma das oportunidades de alavancar o negócio da BRF, com diferenciação competitiva decorrente de um controle minucioso de toda a cadeia produtiva. Em 2017, foi iniciado um projeto com um grande varejista para rastrear produtos da BRF da produção às prateleiras dos supermercados, em parceria com a IBM.
- **Telemetria:** a BRF firmou parceria com uma especialista em soluções IoT (Internet das Coisas, na sigla em inglês) para a implantação de telemetria avançada nas frotas. A empresa utilizará seus sistemas de telemetria para aprimorar a gestão do monitoramento logístico, como parte do Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) da BRF.
- **Indicadores on-line:** trabalhamos na informatização e disponibilização via sistemas e dispositivos móveis de todos os processos

e etapas de vendas, com foco no acompanhamento de investimentos totais por categoria, região e canal, além do monitoramento de estoque e do nível de serviço.

- **Sensores e tecnologia IoT em fábricas e granjas:** envolve a oferta de dados on-line da operação.
- **Sistema de compras:** portal específico para a área de Suprimentos, com diversos serviços que facilitam os processos de negociação e a sensibilização dos parceiros quanto ao Código de Conduta para Forne-

cedores.

- **Tele vendas:** desde 2017 temos um projeto de relacionamento com cliente (B2B, ou *business to business*) executado via central de atendimento dedicada.



## Saúde e nutrição



GRI 103-1 | 417, 103-2 | 417, 103-3 | 417

Trabalhamos, em nosso portfólio, com produtos *in natura*, processados e congelados que têm diferentes características e atributos, de acordo com seus perfis de consumidores e padrões de consumo. Nosso setor convive com o desafio de melhorar o padrão nutricional de suas entregas à sociedade sem comprometer praticidade, sabor, preço acessível e origem de ingredientes – um equilíbrio que nos motiva, sobretudo a partir da inovação, a buscar alternativas que garantam o bem-estar e a saúde de consumidores no longo prazo.

A BRF está comprometida em perseguir melhorias que abranjam espectro cada vez maior do portfólio; paralelamente, trabalha em escala setorial para melhorar o *status* de produtos já em linha, com foco na redução do teor de gorduras, sódio e açúcar de produtos conforme padrões internacionais e regulações locais.

A Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (Abia) nos permitiu avançar em debates de saudabilidade na indústria de alimentos nos últimos anos. Há uma década, trabalhamos para eliminar o uso de gordura trans na formulação de todos os produtos, com pesquisas, testes sensoriais e de desempenho e avaliações de segurança.

A Abia também estabeleceu metas setoriais para reduzir níveis de sódio em produtos da categoria cárneos (presuntaria, salsichas, linguiças, hambúrgueres, empanados de frango e mortadelas). A perspectiva é que as metas sejam atualizadas em 2020.

### ABORDAGENS E DESAFIOS

A estratégia nutricional da BRF conversa diretamente com nossos planos de negócios e propõe uma revisão permanente do que consideramos “produtos saudáveis”. Hoje, nosso entendimento direciona o foco de ação para a adequação nutricional em relação ao momento de consumo, além do reforço de compromissos com o bem-estar animal como elementos-chave para a qualidade dos produtos.

Seguimos revisando os critérios nutricionais de nossos produtos, tornando esse um pilar mais robusto nos próximos anos. Uma marca de destaque nos últimos anos é Sadia, na qual concentramos diversas ações relacionadas à redução de sódio. Atingimos o desafio interno de redução em 30% o teor de sódio em 2016 e alcançamos, assim, um portfólio muito mais qualificado em relação à meta estabelecida pelo acordo setorial via Abia.

Para promover tais melhorias, tivemos de estudar soluções inovadoras para a conservação



As reduções do teor de gordura, sódio e açúcar fazem parte da busca por produtos de melhor qualidade

e a preservação de aspectos sensoriais dos produtos, mobilizando nossos fornecedores na busca de soluções de ingredientes e desenvolvendo tecnologia própria da BRF, permitindo o menor uso de sódio.

Esse é o mais relevante desafio existente na indústria de alimentos, uma vez que o sódio é um composto funcional para determinados produtos – como embutidos, pratos prontos etc. –, e sua ausência pode impactar aspectos de estabilidade e qualidade, sobretudo em alimentos comercializados em condições não refrigeradas, como mortadelas, linguiças e bacon.

Em 2018 consolidamos a implementação, iniciada nos anos anteriores, do monitoramento constante dos resultados dos atributos que constam na tabela nutricional de nossos produtos. Foram 374 produtos da categoria de processados na plataforma operacional Brasil que tiveram todos os ensaios realizados, e os resultados passaram por análise crítica por equipe multiprofissional.

Alguns produtos cárneos tradicionais são co-

Melhorar o padrão nutricional sem comprometer praticidade e sabor é o desafio encarado pela empresa

## Há 10 anos

a Companhia trabalha para eliminar a gordura trans dos produtos

mercializados em embalagens de grande conteúdo, e sua exposição e seu porcionamento não propiciam a comunicação de algumas informações nutricionais para a melhor decisão de compra pelo consumidor/cliente. Isso resultou, no ano de 2018, na análise dos produtos do portfólio BRF que continham adição de vitaminas e minerais. Em função das dificuldades analíticas para a comprovação da quantidade desses componentes em uma base tão complexa como é a de produtos cárneos, podendo acarretar em incertezas nos resultados de análise, optamos pela retirada desses componentes em grande parte dos produtos das categorias empanados, linguiças e salsichas da marca Perdigão.

### PORCENTAGEM DO VOLUME TOTAL DE VENDAS DE PRODUTOS DE CONSUMO, POR CATEGORIA DE PRODUTO, QUE POSSUEM REDUÇÃO DE SÓDIO (%)\* GRI FP6

Categoria de Produto	2016	2017	2018
Presuntaria	1,03	1,27	1,15
Salsicharia	0,74	0,57	0,51
Empanados	0,22	0,27	0,24
Linguiças	2,27	2,68	1,05
Temperados	0,52	0,5	0,17
Curados Defumados	0,74	0,26	0,24
Hambúrguer	0,02	0,1	0
Pratos Prontos	0,26	0,41	0,19

\*Sódio é a molécula responsável pelo equilíbrio osmótico do organismo, sendo um dos principais fatores que afetam a pressão arterial dos indivíduos. O percentual apresentado indica a participação em vendas de produtos que possuem o claim (em rótulo) de redução/adição no total de produtos vendidos pela BRF, inclusive o volume de produtos *in natura*, nos quais não há viabilidade técnica/legal de uso desses claims.

### PORCENTAGEM DO VOLUME TOTAL DE VENDAS DE PRODUTOS DE CONSUMO, POR CATEGORIA DE PRODUTO, COM ADIÇÃO DE VITAMINAS E MINERAIS (%)\* GRI FP7

Categoria de Produto	2016	2017	2018
Salsicharia	4,37	4,07	0,02
Empanados	0,43	0,5	0,04
Linguiças	1,07	1,04	0,76
Margarinas	4,67	3,47	3,44

\*Vitaminas são as substâncias orgânicas que estão presentes nos alimentos e que são necessárias para o equilíbrio das funções vitais. Grande parte das vitaminas essenciais não pode ser sintetizada pelo organismo humano. Minerais são micronutrientes essenciais e que não podem ser sintetizados pelo organismo humano, e por isso devem ser ingeridos. O percentual apresentado indica a participação em vendas de produtos que possuem o claim (em rótulo) de redução/adição no total de produtos vendidos pela BRF, inclusive o volume de produtos *in natura*, nos quais não há viabilidade técnica/legal de uso destes claims.





# Impacto e geração de valor

## NESTE CAPÍTULO

- > Capital humano
- > Gestão de fornecedores
- > Comunidades locais
- > Bem-estar animal
- > Eficiência ambiental

O amadurecimento de nossa gestão nos desafia a pensar a geração de resultados para além de indicadores econômico-financeiros. A combinação do desempenho do negócio a outras variáveis, como nossa influência sobre comunidades locais, o desenvolvimento humano expresso em nossa força de trabalho e a pegada ambiental de nossa operação, nos permite avaliar como, de fato, a BRF gera valor, entrega benefícios e gerencia impactos críticos da operação.

Inspirados por nossos temas materiais de sustentabilidade e pela visão de capitais do modelo de relato integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC), apresentamos, neste capítulo, nosso desempenho em diferentes elos da cadeia e demonstramos nossa geração de valor ao longo de 2018.

# Capital humano

## Hoje formamos um time de mais de 107 mil colaboradores em todo o mundo

Na BRF, desenvolver o capital humano tem como objetivo impulsionar resultados e contribuir para gerarmos impactos positivos em toda a nossa cadeia de valor.

Somos mais de 107 mil colaboradores em todo o mundo. 80% (85 mil) desse total está no Brasil e cerca de 20% no exterior, com destaque para a Ásia, onde contamos com mais de 9 mil profissionais. São pessoas de 92 nacionalidades, que falam 29 idiomas, mas que conduzem o negócio de maneira alinhada aos nossos valores, práticas e propósito.

Com a revisão do planejamento estratégico ocorrida em 2018, que incluiu o capital humano como um de seus pilares, a estratégia de recursos humanos também foi atualizada para dar suporte ao novo ciclo de cinco anos.

A partir dos desafios de desenvolver uma organização de alto desempenho, inspirada por uma liderança consistente e uma cultura que estimule o engajamento de todos na execução disciplinada da estratégia e que

## 4 pilares

balizam nossas iniciativas de RH

deixe todos os colaboradores orgulhosos em fazer parte da BRF, estabelecemos quatro pilares que passaram a guiar todas as iniciativas da área de Recursos Humanos:

- Liderança Inspiradora: Assegurar a consistência e a estabilidade da estrutura e dos times de liderança para engajar e inspirar o alto desempenho e os comportamentos que esperamos da organização





- Cultivar Talentos: Estabelecer um ambiente que promova a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos, estimulando a alta performance e dando sustentação para o negócio
- Cultura de Excelência: Desenvolver uma organização eficiente com cultura de alto desempenho e meritocracia, alavancando as melhores práticas de gestão de pessoas
- Orgulho de ser BRF: Garantir o engajamento e o alinhamento dos colaboradores para a execução da estratégia, promovendo um ambiente de segurança e bem-estar, com melhores práticas de recursos humanos e reconhecimento

Entendemos que implantar as melhores práticas de recursos humanos, promover o bem-estar no ambiente de trabalho e engajamento dos funcionários (das fábricas e granjas aos escritórios corporativos) e estruturar programas de diversidade são alguns dos planos de ação.

A missão da BRF é ser considerada a melhor empresa para se trabalhar em 2023. Para isso, é preciso que o propósito da Companhia seja fortalecido e que os investimentos em segurança, formação de lideranças e compliance – peças importantes a serem encaixadas – sejam os alicerces dessa transformação.

## PERFIL DOS PROFISSIONAIS

GRI 103-1 | 401, 103-2 | 401, 103-3 | 401

Em razão das medidas estratégicas tomadas ao longo do ano, como o redirecionamento dos negócios com foco nos mercados doméstico, asiático e islâmico, algumas consequências foram inevitáveis, como ajustes no quadro e *lay-offs* (quando a jornada de trabalho é reduzida ou o contrato é suspenso temporariamente), em plantas diretamente afetadas por mudanças de mercado. Se, por um lado, a incorporação das operações na Turquia trouxe 4 mil novos funcionários ao longo de 2018, por outro, a decisão de venda de ativos da Europa, Tailândia e Argentina resultará, ao longo de 2019, na transferência de cerca de 10 mil colaboradores para outras organizações.

Paramos as produções em Concórdia e Chapecó, ambas em Santa Catarina, e encerramos a produção de perus em Francisco Beltrão (PR) e Mineiros (GO). Parte dessas decisões é proveniente do fechamento dos mercados russo e europeu. Portanto, as iniciativas voltadas para tirar volume da cadeia foram essenciais para a Companhia não acumular prejuízos em 2019 e voltar a ter crescimento e rentabilidade em 2020.

Acreditamos que, apesar das dificuldades do período, foi possível manter o engajamento de nossa gente. Isso decorre de muitos esforços, como a valorização dos profissionais pela competência, salários que atendem aos padrões de mercado, ambiente que incentiva a pluralidade de ideias e contratações que não fazem distinção entre gênero, raça e religião.



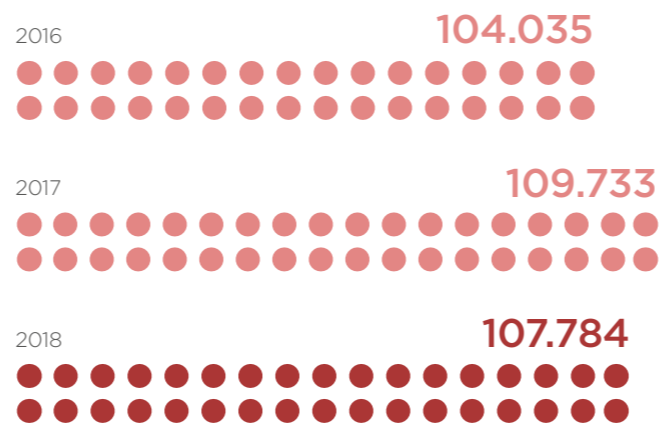


A empresa busca repensar constantemente suas iniciativas voltadas para a retenção de talentos com o objetivo de ter menores índices de rotatividade. Somos um dos maiores empregadores da indústria de alimentos do Brasil e priorizamos a contratação de profissionais locais em nossas operações nacionais ou internacionais. Sabemos que a gestão é uma ferramenta fundamental para a empresa repensar, constantemente, suas iniciativas voltadas para a retenção de talentos e ter menores índices de rotatividade.

Temos ciência de que as mudanças de comportamento das novas gerações na condução de suas carreiras, as imposições das conjunturas econômicas e a própria natureza do negócio, altamente competitivo, se tornam desafios recorrentes.

Somos um dos principais empregadores da indústria de alimentos do Brasil, priorizando a contratação de profissionais locais nas operações nacionais e internacionais

### ANO A ANO - NOSSO QUADRO DE COLABORADORES

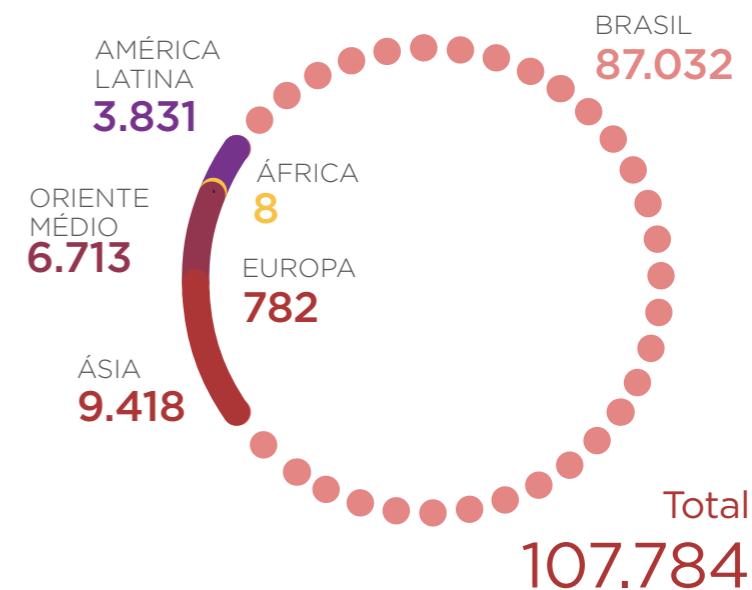


\* Valor considerando a operação da Turquia (diferentemente do indicador GRI 102-8).

#### MAIS INFORMAÇÕES

sobre nosso capital humano nos Anexos, p.115

### EMPREGADOS POR REGIÃO GLOBAL (2018)



### EMPREGADOS, POR TIPO DE CONTRATO E GÊNERO GRI 102-8

	2016			2017 <sup>2</sup>			2018		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Tempo indeterminado (Brasil)	51.058	34.924	85.982	52.822	34.611	87.433	51.941	32.893	84.834
Tempo determinado (Brasil)	211	156	367	297	153	450	212	198	410
Funcionários fora do Brasil <sup>1</sup>	9.547	6.567	16.114	9.495	6.531	16.026	13.970	6.782	20.752
Estagiários e aprendizes	770	802	1.572	737	762	1.499	805	983	1.788
<b>TOTAL</b>	<b>61.586</b>	<b>42.449</b>	<b>104.035</b>	<b>63.351</b>	<b>42.057</b>	<b>105.408<sup>2</sup></b>	<b>66.928</b>	<b>40.856</b>	<b>107.784</b>

<sup>1</sup> Para funcionários fora do Brasil, não há dados sobre tipo de contrato (determinado/ indeterminado). Por isso, é informado somente o total por estrutura, sem abertura das respectivas categorias.

<sup>2</sup> Em 2017, não são considerados dados da Turquia. Como esta era a última aquisição da BRF, ainda não havia integração total das informações. Na Turquia, em 2017, eram 4.325 colaboradores. Considerando esse dado, o total de colaboradores da BRF em 2017 era de 109.733 pessoas.

### ORGULHO DE SER BRF

Em novembro de 2018, realizamos uma pesquisa de engajamento global que ouviu mais de 19 mil colaboradores, com o objetivo de avaliar a percepção e orientar as iniciativas internas e suas métricas de resultados. Realizada em parceria com a Willis Towers Watson, a metodologia considerou amostragem representativa de toda a empresa com base na estrutura organizacional, além de ter envolvido 100% das lideranças até o nível gerencial. Com 92% de adesão e um resultado global de 89% para o nível de engajamento, a consulta teve seus resultados comunicados em janeiro a todos os colaboradores.

Apesar de o resultado geral da pesquisa estar acima da média das empresas de bens de consumo, avaliamos oportunidades de aprimoramento, quando comparamos os dados à média de empresas de alta performance.

No início de 2019, foram estabelecidos Comitês de Engajamento locais que serão responsáveis, ao longo do ano, por garantir a implementação das estratégias levando em consideração necessidades específicas de cada localidade.

### EDUCAÇÃO CORPORATIVA

**GRI 103-1 | 404, 103-2 | 404, 103-3 | 404, 404-2**

Em 2018, um diagnóstico de capacitações críticas alinhado com nosso planejamento estratégico resultou na estruturação de uma Universidade Corporativa - Academia BRF, com academias transversais (como a de Liderança) e de negócio (caso da dedicada aos times de Vendas). Esse desdobramento estratégico garantiu o alinhamento do desenvolvimento dos colaboradores com a priorização do negócio. Além da Academia BRF, a Companhia executa e acompanha Treinamentos Legais e Obrigatórios, além de dar suporte a iniciativas pontuais de desenvolvimento externo, de acordo com uma análise de sua efetividade na transformação de talentos e processos de negócio.

De olho no aprimoramento de nossa gente, trabalhamos em 2018 com três eixos de desenvolvimento, capacitação e aperfeiçoamento: um portal de Aprendizagem para 20 mil colaboradores (BRF Academy Digital); as academias da Universidade Corporativa, com cursos presenciais (pessoas, processos, negócios); e incentivos educacionais de gradua-

ção e qualificação, no contexto das trilhas de carreira da Academia de Vendas.

Durante o ano, nos esforçamos para oferecer programas alinhados com a estratégia do negócio e com nossas trilhas de carreira. Para o futuro, são focos implantar novas trilhas por função na Academia de Liderança, na Academia de Vendas e na Academia de Operações; expandir os programas de incentivo educacional, tendo como base o plano de sucessão; e expandir a oferta de treinamentos *on-line* (Academia BRF Digital).

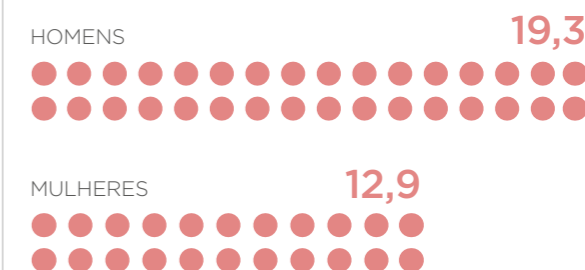
### DIVERSIDADE

**GRI 103-1 | 405, 103-2 | 405, 103-3 | 405**

Na BRF, a diversidade em seus mais diferentes aspectos (cultura, raça, religião, idade, gênero, orientação sexual, deficiência etc.) é um importante pilar de gestão dos nossos colaboradores, geração de oportunidades de inovação e compromisso social. Acreditamos que a diversidade constrói uma empresa com mais chances de responder às necessidades do mercado e dos nossos públicos ao redor do mundo. Essa forma de pensar se traduz por meio de estudos internos com base em dados demográficos, direcionamentos estratégicos, parâmetros para a gestão (ISE/Bovespa e Dow Jones Sustainability Index, entre outros) e realização de grupos focais no Brasil e no exterior.

Desde 2018, alinhados com os princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), para as questões de gênero, estamos engajados em promover mudanças que au-

### MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO POR GÊNERO



Total: **16,8h**

\*Para estas informações utilizamos a base de ativos (Brasil - dezembro de 2018), que tem no total 87.032 funcionários.

Uma das questões que mais têm avançado nos últimos anos é a evolução na comparação salarial entre gêneros.

mentem a representatividade de mulheres em posições de alta liderança, ao passo que, por meio dos nossos benefícios e programas de saúde, garantimos a todas as nossas colaboradoras acesso à assistência médica com cuidados pré e neonatal, assim como atividades educativas quanto à importância do cuidado preventivo da saúde do homem e da mulher. Estamos evoluindo para a construção

de estratégias mais robustas, considerando as especificidades de cada um dos públicos presentes em nossa organização, com a realização de treinamentos para lideranças sobre integridade e respeito à diversidade, sendo este último um dos assuntos prioritários nos diálogos e ações. Em complemento, além da divulgação frequente das premissas presentes no Código de Conduta da empresa, que é

disponibilizado para todos os funcionários, a BRF fomenta, nas diferentes unidades, atividades culturais e educativas em datas comemorativas de valorização à diversidade, como forma de difundir o compromisso de estimular um ambiente amigável às diferenças, gerando proximidade e construindo pontes.

### CULTIVAR TALENTOS

GRI 103-1 | 404, 103-2 | 404, 103-3 | 404, 404-3

A conexão e o engajamento dos colaboradores com a cultura e os propósitos da BRF são acompanhados por pesquisas periódicas e pelo Ciclo de Alta Performance, aplicado anualmente. Essa avaliação proporciona um desenvolvimento de carreira baseado no desempenho do colaborador. O ciclo atual considera a elegibilidade para bonificação em colaboradores para os cargos distribuídos entre os níveis de analista sênior e de diretor-presidente, sendo todos os demais níveis elegíveis à PLR (participação nos lucros) e à avaliação de performance, que contribuiu para os resultados da Companhia. Além dessas duas ferramentas, nosso propósito é intensificar os *feedbacks* dos gestores para suas respectivas áreas. O intuito é dar ferramentas para que o colaborador seja protagonista do seu desen-

volvimento e que o líder contribua ativamente para que isso aconteça.

A avaliação de desempenho da BRF evoluiu desde 2014, de um processo restrito destinado ao pilar de remuneração para um processo alicerçado em feedback e desenvolvimento de colaboradores. Em 2018 o processo abrangiu 3,7 vezes mais pessoas, iniciando um movimento de universalização. O processo se divide em cinco etapas e conta com a construção de um Plano de Desenvolvimento Individual. Para o público de liderança, também é feita uma avaliação de consistência com a cultura e prontidão para próximos níveis de complexidade da carreira. Em 2018, aumentamos o público avaliado de cerca de 4 mil pessoas para mais de 18 mil, contemplando não apenas posições mais seniores, mas também toda a população operacional de áreas como Vendas e o time administrativo.

Ao longo de 2019, expandiremos o público avaliado para 100% da Companhia, incluindo os níveis operacionais de fábricas e logística. O objetivo é garantir avaliação e *feedback* para todos, independentemente do nível hierárquico ocupado.

+ de  
**18 mil**

pessoas

submetidas à avaliação  
de desempenho BRF



Questões como gênero,  
orientação sexual e idade estão  
em nosso radar de diversidade



## Vida + Saudável

Na BRF, também temos como foco proporcionar bem-estar às pessoas, pois acreditamos que a qualidade de vida está diretamente ligada a um ambiente de trabalho colaborativo e que permite o pleno desenvolvimento de talentos. Por isso, incentivamos a prática de esportes em todas as nossas unidades (nas academias instaladas dentro delas ou nas externas, com as quais temos parceria), oferecemos diversos programas relacionados ao tema e proporcionamos a flexibilidade de trabalho (*home office*) para a equipe corporativa, entre outros benefícios.

O objetivo do programa Viva + Saudável é propor uma série de iniciativas voltadas para o cuidado da saúde dos nossos colaboradores e de suas famílias, tais como:

**Programa Novo Ser:** orienta as gestantes (colaboradoras ou dependentes), em encontros presenciais ou por telefone, em temas como nutrição, pré-natal, legislação, cuidados com o recém-nascido, apoio psicológico etc. Outro objetivo é proporcionar um pré-natal de qualidade e acesso aos cuidados necessários durante esse período por meio de benefícios e isenções de coparticipação no plano de saúde.

**Programa de Saúde por Gênero e Faixa Etária:** proporciona a isenção de coparticipação (colaboradores e dependentes) para determinados exames de rotina específicos para cada faixa etária, como mamografia para mulheres acima dos 40 anos ou PSA para homens com mais de 40 anos de idade.



Prevenção em saúde e suporte a gestantes estão entre as ações de bem-estar

### BENEFÍCIOS GRI 401-2, 401-3

Os colaboradores no Brasil recebem uma série de benefícios, seja por liberalidade da BRF ou garantidos em Acordo Coletivo de Trabalho. Os principais são:

- Programas de valorização e reconhecimento por tempo de empresa;
- Vale-transporte;
- Cartão alimentação ou cesta básica;
- Cartão refeição ou serviço de restaurante internos;
- Plano de saúde;
- Plano odontológico;
- Previdência privada complementar;
- Auxílio escolar;
- Auxílio creche;
- Seguro de vida;
- Desconto na aquisição de produtos;
- Associações esportivas de colaboradores (disponíveis apenas em determinadas unidades);
- Convênios com academias e farmácias;
- Extensão do período de licença-maternidade/paternidade (Empresa Cidadã);
- Brindes em datas comemorativas e entrega de presentes para filhos com até 10 anos;
- Integração corporativa e treinamentos de qualificação técnica para as atividades.

Os benefícios são disponibilizados pela BRF ou são garantidos em Acordo Coletivo de Trabalho. A BRF ainda oferece a todos os colaboradores no Brasil e em determinadas unidades no exterior, um programa de valorização por tempo de empresa, o Nossa Gente Nossa História, que homenageia e reconhece as pessoas com dez a 50 anos de empresa. Em 2018, tivemos mais de 7 mil funcionários homenageados. Alguns benefícios, como refeição diária, não se aplicam a todos os trabalhadores de meio período. A empresa segue a legislação local referente às licenças maternidade e paternidade e não oferece nenhum tipo de desestímulo, opressão ou censura em relação ao tema. Em 2018, no Brasil, a BRF aderiu às regras de Empresa Cidadã, que prorroga as licenças maternidade e paternidade.

### NEGOCIAÇÕES SALARIAIS GRI 102-41

As negociações coletivas com os sindicatos representantes das categorias profissionais

acontecem a cada 12 meses, conforme a data-base, realizadas em reuniões periódicas com as entidades representantes dos trabalhadores. No Brasil, 100% dos colaboradores são abrangidos por acordos e representados pelo sindicato dos trabalhadores. Em 2018 a BRF negociou com 76 sindicatos de diversas categorias profissionais, firmando 80 acordos coletivos com previsão de reajustes salariais e seis convenções coletivas.

No exterior, são seguidas as leis do trabalho de cada um dos países, e, quando há uma entidade representante dos trabalhadores, a cobertura de acordos coletivos é de 100%. Nas diversas unidades fabris fora do Brasil, exceto no Oriente Médio, os empregados da BRF são representados por sindicatos. Culturalmente, em países do Oriente Médio, os empregados não se organizam coletivamente.

## SAÚDE E SEGURANÇA

GRI 103-1 | 403, 103-2 | 403, 103-3 | 403

Segurança é um compromisso inegociável para a BRF. Valorizamos a vida das nossas pessoas em primeiro lugar, acima de qualquer resultado. Em 2018, dedicamos esforços para melhorar nossos resultados nesse aspecto e registramos melhoria significativa em nossa performance – especialmente na diminuição de taxas de acidente em nossas unidades industriais, com um dos melhores resultados dos últimos anos.

O programa de Saúde e Segurança desenvolve ações voltadas para o comportamento seguro e a valorização da vida. Todas as áreas de negócio adotam princípios adequados às melhores práticas internacionais e aos requisitos legais dos locais nos quais atuamos. Os indicadores, as metas e os programas de saúde e segurança são estabelecidos levando em conta os riscos avaliados e o compro-

misso da Companhia com a promoção da qualidade de vida e prevenção de acidentes.

Programas internos de auditoria e reconhecimento; estabelecimento de objetivos e metas de segurança; sistematização de KPIs; e auditorias externas em unidades certificadas são os principais mecanismos adotados para avaliar a eficácia da abordagem de gestão de saúde e segurança, a fim de avaliar o cumprimento das diretrizes globais da Companhia, além de promover melhorias.

Os resultados dessas avaliações são fontes para a divulgação de relatórios externos (como este *Relatório Anual*), análise crítica do gerenciamento dos KPIs e processos de auditoria, condução periódica de comitês de saúde e segurança e deliberação de assuntos pertinentes.



Evolução em segurança é reflexo da integração de processos de gestão da BRF

## Hoje, 100% dos trabalhadores da Companhia são representados por comitês formais de saúde e segurança

### GERENCIAMENTO DE RISCOS

#### GRI 403-1, 403-3, 403-4

A nossa gestão de gerenciamento de riscos é focada em políticas e programas que demonstram o compromisso com os colaboradores e partes interessadas. As áreas fabril e a agropecuária são as de maior risco ocupacional na BRF, em razão da maior exposição. Por isso, é realizado um trabalho contínuo de mapeamento, análise e monitoramento, além de controles operacionais e administrativos para eliminar ou minimizar tais fatores.

O mapeamento abrange as condições de trabalho, os riscos, o acompanhamento da saúde dos colaboradores e a análise de indicadores, como o de acidentes, absenteísmo, queixas e doenças ocupacionais, entre outros. Além dos programas legais de Controle Médico de Saúde Ocupacional, Proteção Respiratória, Conservação Auditiva e de Prevenção de Riscos Ambientais, diversas medidas são adotadas para garantir a saúde, a segurança e o bem-estar das pessoas.

Em 2017 e 2018, trabalhamos intensamente pela redução de tarefas críticas sob o aspecto ergonômico, adequando/reduzindo subs-

tancialmente o número de tarefas com essas características.

Tanto os debates de rotina quanto os acordos coletivos firmados com sindicatos têm em sua pauta temas relacionados a saúde e segurança. A própria elaboração da NR36, norma específica para nosso ramo de negócio, foi elaborada por uma comissão tripartite, tendo atuação representativa dos sindicatos.

Hoje, 100% dos trabalhadores da Companhia são representados por comitês formais de saúde e segurança. Todas as áreas e processos possuem fóruns em algum nível que garantem monitoramento e controle de trabalho, inclusive com relação a trabalhadores terceirizados. Existem diversos níveis de comitês e fóruns para o assunto, incluindo: Comitês de SSMA de Vice-Presidências, Regionais, Diretorias e Unidades; Grupos de Trabalho técnicos relativos às Normas Regulamentadoras e potenciais riscos mapeados; Comitê Executivo (Comex) com Vice-Presidências e Diretoria de Saúde e Segurança do Trabalho; Comitê Operacional (COU), CIPAs regulamentadas e brigadas de emergência.

### DESEMPENHO E FOCOS DE AÇÃO GRI 403-2

A nossa gestão prioriza a eliminação de acidentes, de doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e de óbitos. Em 2018, houve redução significativa nos valores absolutos de lesões, nas taxas com e sem afastamento e no volume de dias perdidos da Companhia – um resultado historicamente transformador, alinhado ao nosso propósito de reforçar a Segurança como pilar inegociável da gestão (*veja tabela*).

Acima de tudo, entre os impactos relacionados à saúde e segurança está a perda de vidas e/ou danos à saúde de um cola-

borador. Além disso, há gastos médicos, indenizações, taxas de administração de reclamações, custos indiretos provenientes de gastos com equipamentos e com bens danificados, perdas de produção e de qualidade, interrupção de processos, perdas de receita, substituição de mão de obra, horas extras, litígios, danos ao relacionamento com o cliente e à imagem pública.

#### LEIA +

Sobre nosso desempenho em Saúde e Segurança nos Anexos, p.119

### TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE EMPREGADOS, POR GÊNERO

	2016	2017	2018		Total
			Mulheres	Homens	
Lesões com afastamento	306	522	81	205	286
Taxa de lesões com afastamento	1,72	2,57	1,03	1,47	1,19
Lesões sem afastamento	3.588	6.170	1.126	3.051	4.177
Taxa de lesões sem afastamento	20,15	30,41	14,43	21,99	19,25
Taxa de dias perdidos	19.885 (nº de dias)	23.415 (nº de dias)	91	126	113
Taxa de doenças ocupacionais	0,11	0,21	0,70	0,14	0,45
Taxa de absenteísmo	2,44	2,41	3,28	1,92	2,43
Número de óbitos	3	1	0	0	0



## Na logística

A gestão dos parceiros logísticos também se baseia na análise de indicadores de SSMA, com base em normas corporativas que abrangem inspeções veiculares, avaliação do motorista, critérios de saúde, segurança e meio ambiente, atendimentos a emergências de transporte e excelência logística.

A taxa de frequência de acidentes nessa área teve aumento de 6% em 2018, com 212 acidentes classificados como moderados e graves. As principais causas foram velocidade incompatível e distração, com casos de tombamento, colisão e atropelamento.

A meta para 2020 é ter como teto da Taxa de Frequência de Acidentes (moderados e graves) o valor de 0,30, o que representa 174 acidentes por mês, se considerarmos a mesma quilometragem rodada do ano anterior. Já o número de vítimas fatais teve melhora, com 30 fatalidades em 2018 contra 40 em 2017. Nesse indicador de vítimas fatais, são consideradas fatalidades de motoristas e terceiros, mesmo sem a responsabilidade da BRF no acidente. Com a implantação do programa de SSMA em Transportes na BRF em 2013, 2018 foi o ano com menor número de acidentes com vítimas fatais.

### SISTEMA DE GESTÃO SSMA

O Sistema de Gestão de SSMA orienta a definição dos indicadores, metas e evolução da performance em saúde e segurança. Esse sistema se fundamenta em três pilares: Método, Comportamento/Cultura e Instalações/Infraestrutura. Entre as principais práticas estão o compromisso formal da liderança (incluindo metas atreladas à remuneração variável), atribuições e responsabilidades definidas com clareza, comitês, grupos de trabalho, normas e procedimentos estabelecidos, colaboradores treinados e capacitados para o desempenho de suas atividades, diálogos de saúde e segurança e ferramentas comportamentais realizadas pela liderança, investigação de acidentes e desvios críticos, análise de riscos e plano de atendimento às emergências, entre outras ferramentas.

Além da responsabilidade individual de trabalhar com prevenção, todos os nossos colaboradores devem comunicar qualquer condição de risco observada aos gestores para o adequado tratamento, garantindo a todos o direito de questionar condições de trabalho que não estejam em conformidade com as diretrizes da Companhia. Para isso, as Regras de Ouro BRF são um importante instrumento de engajamento e mobilização.

Todas as lideranças possuem metas atreladas ao seu desempenho em saúde e segurança. Cabe aos nossos líderes dar exemplos positivos, demonstrar comprometimento com a gestão do tema e atuar de forma proativa promovendo ações, viabilizando recursos necessários e respondendo pelos resultados da gestão de saúde e segurança.

# 25% menos

fatalidades registradas  
em logística em 2018



Gestão SSMA é executada por meio de sistema baseado em método, cultura e infraestrutura

## Gestão de fornecedores

Nossa cadeia de fornecimento é complexa em razão de seu caráter global, envolvendo processos de compra, cotações e negociações em diferentes mercados e um volume expressivo em despesas e investimentos. Todos esses componentes precisam ser bem equilibrados, já que são estratégicos para a BRF. Eles conectam os públicos da Companhia (interno e externo) às oportunidades de negócios, controlando os riscos socioambientais e proporcionando o desenvolvimento das localidades onde a empresa atua. A prioridade dessa gestão é otimizar custos, ganhar rentabilidade e eficiência.

Os nossos fornecedores estão divididos em três grandes grupos, e todos os volumes negociados com esses parceiros estão em conformidade com nossas políticas de compras:

- *Procurement* (Suprimentos): inclui fornecedores de embalagens, ingredientes e insumos, assim como recursos energéticos, parcerias, serviços em geral (ex.: públicos, logísticos, TI), materiais de Capex e MRO (Manutenção, Reparo e Operação) etc.;
- *Commodities*: grãos, farelos e óleos;
- Produtores integrados (criações de aves e suínos)

Todos eles estão sujeitos a normas e exigências, especialmente as do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) no caso das empresas brasileiras.

Cada grupo tem seu programa específico e conta com iniciativas focadas no monitoramento de riscos, nos aspectos da sustentabilidade (ambiental, social e econômico) e ações de engajamento e mobilização em torno da cultura da empresa. Eles também seguem o Código de Conduta para Fornecedores e Termo de Partes Relacionadas, a Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) e o Manual de Transparência, documentos que amparam nossa gestão. Para a operação de logística, contamos com metodologias próprias de gerenciamento, como o programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF).

Os contratos jurídicos possuem cláusulas relacionadas a Compliance, bem como Código de Conduta, Boas Práticas Socioambientais e combate à corrupção, além de questões ligadas a eventuais subcontratados e ao trabalho infantil e análogo ao escravo. Anualmente, os resultados dos fornecedores são mensurados por um sistema automatizado que, por sua vez, monitora mensalmente a evolução e a posição entre os indicadores que estão contemplados no Índice de Conformidade.

### OPERAÇÕES ENTRELAÇADAS

A gestão dessa cadeia precisa ser muito bem afinada, pois ela influencia diretamente os resultados financeiros da Companhia. No entanto, consideramos outros fatores de

alto impacto, como os critérios de sustentabilidade (obrigatórios e primordiais para uma empresa fornecer à BRF), a dependência em relação aos insumos de ração animal, animais para abate, ingredientes e

embalagens e, por fim, o fato de estarmos naturalmente sujeitos aos aspectos políticos, culturais e legais em razão da nossa presença em diferentes mercados, bem como a intempéries climáticas.

## Como monitoramos nossos fornecedores

O Programa de Monitoramento da Cadeia, que mobiliza 13.356 integrados na cadeia agropecuária e 21.200 fornecedores, foi idealizado para fortalecer o controle de riscos socioambientais e disseminar um modelo de negócio ético e responsável. Por meio dele, fazemos auditorias de qualidade, divulgamos o Código de Conduta para Fornecedores, realizamos consultas a dados públicos e requisitos considerados em cláusulas contratuais.

A base do monitoramento é a concordância com o Código de Conduta para Fornecedores e Termo de Partes Relacionadas. Aqueles que apresentarem algum desacordo terão uma avaliação realizada e tratativa conforme cada situação/particularidade. Em casos graves, o contrato pode ser cancelado. Os principais fornecedores são avaliados nos as-

pectos da qualidade, atendimento, sustentabilidade, compliance e econômico-financeiro.

Uma série de documentos públicos são utilizados para avaliarmos se nossos parceiros estão de acordo com padrões legais e da BRF, tais como lista de áreas embargadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama); lista de Transparência sobre Trabalho Escravo Contemporâneo do InPacto, além dos dados do Ministério do Trabalho e Emprego; e conformidades em geral de acordo com o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), do Portal da Transparência.

Toda e qualquer irregularidade pode ser denunciada de forma anônima em nosso Canal de Transparência, disponível no [www.brf-global.com](http://www.brf-global.com).

## POLÍTICAS POR CATEGORIA

GRI 103-1 | 307, 103-2 | 307, 103-3 | 307, 103-1 | 308, 103-2 | 308, 103-3 | 308, 103-1 | 408, 103-2 | 408, 103-3 | 408, 103-1 | 409, 103-2 | 409, 103-3 | 409, 103-1 | 414, 103-2 | 414, 103-3 | 414

### COMMODITIES: COMPRA RESPONSÁVEL

A cadeia de suprimentos da BRF é global e mobiliza processos de compra, cotação e negociação nos diversos mercados em que estamos presentes. A gestão adequada dessa relação é estratégica para a BRF, não só pelo alto volume de gastos e investimentos, mas também pelo controle dos riscos socioambientais e de compliance que podem influenciar o futuro do negócio e a geração de oportunidades de desenvolvimento em vários locais.

Nos últimos anos, a empresa priorizou a otimização de custos, o monitoramento da gestão, a rentabilidade e os ganhos de eficiência e a atenção aos aspectos ambientais e sociais.

Em razão do desmatamento, consideramos críticas as compras de fornecedores de *commodities* (grãos, farelos e óleos) próximos ao Bioma Amazônico. Por isso que, nas áreas de risco, negociamos apenas com *tradings* afiliadas à Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (Abiove) e à Associação Nacional dos Exportadores de Cereais (Anec) – juntas, elas controlam 94% da soja produzida no País –, que são obrigadas a aderir à Moratória da Soja. Trata-se de um pacto ambiental criado em 2006 e que envolve entidades representativas de sojicultores, empresas, ONGs e governo, para não comercializar soja

originária de áreas provenientes de desmatamento dentro do bioma.

A BRF também conta com controles sobre irregularidades de fornecedores junto ao Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), por meio de listas públicas e cláusulas contratuais de negociação. Outra ferramenta utilizada pela Companhia é o Código de Conduta de Fornecedores BRF, divulgado a todos os fornecedores de *commodities*, com diretrizes específicas de gestão ambiental (gestão de resíduos, consumo de água dentro dos parâmetros legais, emissões atmosféricas e áreas de preservação ambiental) e social (legislação trabalhista, previdenciária e relações de trabalho).

Em 2018, 100% da base ativa de fornecedores se comprometeu com o cumprimento dos critérios do Código de Conduta para Fornecedores da BRF. Fornecedores que não estão ativos não assinaram o código de conduta, e somente poderão voltar a negociar com a BRF no momento em que aceitarem os critérios definidos pela Companhia.

### PROCUREMENT: VANTAGEM COMPETITIVA

A nossa política de compras é voltada para garantir competitividade de custos, segurança nas operações e *compliance* em todos os relacionamentos. Assim, evitamos riscos e otimizamos oportunidades de mercado. As práticas de compras abrangem todas as nossas unidades, integrados (cadeia agropecuária) e fornecedores por meio da Norma

Global de Compras e do Código de Conduta para Fornecedores. Parte dos objetivos estabelecidos nesse documento é obrigatória (respeito à legislação trabalhista) e a outra parte é voluntária, como a replicação dos pactos assumidos pela BRF e suas diretrizes. O grupo de fornecedores passa por auditorias de processo e a empresa conta com uma ferramenta de sistema para impedir descumprimento das regras.

Ao longo do tempo, a Companhia construiu

Práticas na cadeia estão sintonizadas à especificidade de cada categoria de fornecedor BRF





uma gestão integrada dos processos globais de compra na BRF, uniformizando modelos, padrões, governança e auditabilidade nos países onde atua. Os profissionais de *Procurement*, instalados em escritórios nos principais mercados, buscam sinergias e melhoria de resultados nas categorias de compras com perfil global, para abastecer diferentes regiões. Nosso foco é manter práticas de compras globalizadas e regionalizadas, quando necessário. Para nós, fornecedores locais são aquelas empresas com matriz ou filial no município e/ou estado da unidade demandante do material e/ou serviço.

As negociações regionais aumentam a eficiência dos custos logísticos, que impactam custo total da matéria-prima. Essa relação é extremamente relevante para a Companhia, que adquire altos volumes de *commodities* agrícolas para a produção de ração animal. Os principais fornecedores locais são responsáveis por todos

os tipos de materiais diretos e indiretos, como milho e soja em grãos, aves e suínos. A redução do volume de compras em 2018 se deve a situações de mercado e contexto econômico e de negócios.

Os processos de Suprimentos continuam sendo uma importante ferramenta para a retomada de nossos resultados. Entre os focos atuais estão a redução de custos de compras, com maior eficiência via ferramentas como o aumento de uso de leilão eletrônico; a otimização do controle de estoque de materiais; a redução de negociação com fornecedores restritos e exclusivos; e o aumento da cobertura de suprimentos. Também investiremos em eficiência no processo de grãos, fundamental à nossa operação, com aumento de capacidade de insumos alternativos para ração, mais produtividade na malha logística e aumento de capacidade de armazenamento em regiões específicas.

Faz parte da gestão de performance dos fornecedores dar suporte técnico, inclusive para nossas fábricas, mitigando impactos correlacionados

As compras com os fornecedores locais ou globais são informatizadas, com usos do sistema Ariba/SAP (centralizando em uma única plataforma o processo completo de compras (*to order to pay*), incluindo jurídico e financeiro, para garantir maior compliance ao processo) intranet e outros mecanismos de aprovação. No SAP/Ariba também ocorre a homologação de fornecedores por meio de análise documental, aceite do Código de Conduta para Fornecedores e monitoramento do cumprimento das exigências legais e de normas internas para quem presta serviços dentro das nossas instalações, permitindo que a BRF adquira materiais e serviços com qualidade.

O processo de compras é constantemente auditado internamente (por sistema próprio da BRF), pela área de Controles Internos (processos) e pela Auditoria Corporativa (normas, legislação, SOX) e por auditoria externa. Cabe às áreas de *Procurement* e de Auditoria fazer o acompanhamento da aplicação dos requisitos, ficando sob responsabilidade da área de *back office* garantir a aplicação das normas e procedimentos quando da operacionalização das compras.

Para os fornecedores das categorias de lavanderia, coleta e destinação de resíduos e transporte de lenha, o time de homologação de Suprimentos solicita, além da documentação padrão de análise, a licença ambiental dos fornecedores. Estamos estudando, também, a extensão da demanda para todos os fornecedores de materiais.



Faz parte da gestão de performance dos fornecedores dar suporte técnico, inclusive para nossas fábricas, mitigando impactos correlacionados. A área de Qualidade de Fornecedores BRF realiza visitas técnicas, nas fábricas dos fornecedores e/ou da Companhia, para identificar causas de problemas ou melhorar a qualidade de seus processos e dos seus produtos. No caso de irregularidade comprovada, é aplicada política de consequência severa.

Os fornecedores também são auditados nos requisitos relacionados a sua própria gestão de qualidade e processos. Eles só são efetivados a partir do número de relatórios de Não Conformidade (RNCs) registrado pela BRF.



## Mais controle

Desde maio de 2018, todos os fornecedores de suprimentos no Brasil, em sua homologação, passaram a ser obrigados a formalizar aceite do Código de Conduta para Fornecedores e Termo de Partes Relacionadas. No caso de fornecedores globais, foi feito envio manual dos documentos a 100% deles. Durante o ano de 2018, houve a oficialização da venda dos ativos na Argentina, Europa e Tailândia; ainda assim a Companhia se preocupou em buscar o cumprimento das políticas internas, tendo metas específicas para cada região: para os fornecedores do Oriente Médio e Norte da África e da Turquia (Halal), o objetivo foi atingir o recebimento de 80% da base de *spend* de fornecedores e 100% dos fornecedores determinados como críticos (categorias consideradas de alto risco). Em 2018, nosso volume comprado de fornecedores em conformidade com nossas políticas de compras alcançou:



# 173

novos fornecedores de destinação de resíduos e abate Halal (segundo preceitos islâmicos) entraram em nossa base em 2018, todos contratados com base em critérios ambientais, fundamentais durante o processo de concorrência e homologação. GRI 308-1



## Parcerias pela eficiência: planta de maravalha no RS

De olho em oportunidades de melhoria para sua cadeia, a BRF estruturou uma parceria inédita e, por meio do processo, fomentou a construção de uma fábrica de maravalha em Santo Antônio do Palma (RS). No modelo, BRF e um fornecedor estabeleceram um modelo para a preparação desse insumo – um tipo de forração formada a partir de raspagens ou aparas de madeiras, essencial à operação de granjas – com garantia de 100% da compra pela Companhia. A planta atenderá todas as normas sanitárias e padrões de qualidade BRF e suprirá integralmente a demanda de maravalha das unidades de Marau, Serafina Corrêa, Lajeado e Arroio do Meio, com mais eficiência na cadeia, ganhos mútuos e uma postura que alia a combinação de padrões socialmente justos, economicamente viáveis e ecologicamente corretos.

Brasil  
**100%**

Oriente Médio/  
Norte da África  
(Mena) e Turquia  
**100%**

Europa e  
Tailândia\*  
**100%**

Argentina\*  
**70,5%**

\*Operações  
descontinuadas.

## LOGÍSTICA: RUMO A GANHOS POTENCIAIS

Parte dos custos da BRF está intimamente relacionada aos serviços de logística e ao transporte de produtos. Podemos alcançar ganhos potenciais nessa área e, ao mesmo tempo, fazer a gestão dos impactos negativos associados a ela. Dessa forma, desenvolvemos ações de redução de acidentes, mitigação de impacto ambiental, combate à exploração sexual infanto-juvenil nas estradas e conformidade com a Lei 12.619/12, que regulamenta a profissão de motorista de caminhão no Brasil. O Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente Logístico (SSMA) da Companhia é o grande aliado dessas iniciativas.

As contratações de transporte de carga (exceto veículos spot) seguem a Norma de Critérios de SSMA e parte dos fornecedores desse grupo passou a ser auditado conforme os pilares de Segurança, Gestão, Integridade e Qualidade. O objetivo das regras de SSMA é fazer com que os prestadores de Serviço em Transporte Rodoviário de Cargas sigam as normas, já que se trata de uma exigência da BRF em 100% dos contratos.

O transportador deve implantar em sua empresa o programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), atendendo a requisitos como controle de emissão de fumaça e destinação correta de resíduos como óleo, bateria e pneus. Parte dos transportadores da agropecuária está no GIF, além de 100% da logística primária.

Além disso, adotamos normas que incluem avaliação do motorista, inspeção veicular, plano de atendimento a emergência e investigações de acidentes e incidentes. Na contratação, os fornecedores logísticos são avaliados em indicadores de saúde e segurança, acidentes e ocorrências de excesso de velocidade e descumprimento de jornada de trabalho. Transportadores do segmento frigorificado integram o programa GIF, que também orienta o fornecedor em temas sobre rentabilidade e sustentabilidade de negócio. O GIF abrange uma ferramenta de autoavaliação, validada pela BRF, que contempla a emissão de gases poluentes.

Há dois anos, todos os transportadores da frota assinaram termo de compromisso para gestão em segurança, considerando operações primárias e agropecuárias. Por meio de um projeto de roteirização via *software*, foram levantadas informações como a identificação de rotas alternativas, reduzindo a distância média por viagem (7,3%) e trazendo um ganho logístico e ambiental para as operações da BRF. Para o transporte de ração, instalamos um sistema de bloqueio do veículo com o tubo erguido, a fim de reduzir risco de colisões da descarga do cano com a rede elétrica. Em 2018, reunimos fabricantes de veículos e transportadores para entendermos as tecnologias que estão sendo implantadas, especialmente, as relacionadas à temperatura e ao ruído. Durante o ano, tivemos redução expressiva no total de fatalidades e aumento na taxa de acidentes (*leia mais na p.119*).



## Normas de Saúde e Segurança

Regras para transportador e seus prepostos a serviço da BRF:

- 80 km/h como limite máximo de velocidade em dias normais; 60 km/h em dias de chuva
- 30 minutos de parada a cada 5h30 de direção contínua
- 12 horas de jornada máxima, sendo 8 horas normais, prorrogação por 2 horas ou 4 horas, conforme acordo coletivo
- Tráfego sempre com faróis acesos, inclusive durante o dia, mesmo dentro das unidades e CDs da BRF
- Qualquer acidente deve ser comunicado à BRF (unidade de origem) e à Reguladora Líder (0800 7030 373), mesmo que o veículo esteja vazio
- Kit de segurança no caminhão (colete reflexivo, quatro cones, dois calços, 100 metros de fita zebra e lanterna)
- Uniforme padrão da BRF e calçado de segurança fechado
- O motorista deverá estar apto na gerenciadora de risco, ter Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) e direção defensiva, válidos por um ano, além de teste toxicológico
- O caminhão deverá ter quatro travas *pallets*, certificado de teste de frio válido por seis meses e teste de fumaça, válido por um ano

# 207

## fornecedores

de serviços de logística avaliados na Gestão Integrada de Fornecedores (GIF) GRI 308-1



## CADEIA AGROPECUÁRIA: PARCERIA NO CAMPO

Ao longo da nossa existência, formamos uma parceria com mais de 13 mil produtores integrados, responsáveis pelas criações de aves e suínos, essenciais para os nossos negócios. A pesquisa anual da empresa mostrou que 35% deles mantêm uma relação acima de 20 anos com a BRF. A nossa meta é contribuir para tornar esse elo da cadeia mais sustentável do ponto de vista econômico, a despeito de variações naturais no volume de produção e alterações na base integrada em função da reestruturação vivida pela Companhia.

Atualmente, contamos com produtores integrados em oito estados no Brasil, além da Turquia. O sistema de produção integrado assegura que os produtores rurais atuem de maneira 100% integrada e regionalizada.

Disseminamos entre esses parceiros de negócios o Manual de Transparência BRF e o Código de Conduta para Fornecedores. Os documentos abordam aspectos sociais e ambientais, ética, compliance, ecoeficiência operacional e respeito aos direitos humanos. Nossa equipe de extensão rural visita, periodicamente, 100% das propriedades para auxiliar e orientar em relação aos pontos de necessidade.

No Brasil, 100% dos produtores integrados e 100% dos candidatos a parceiros de negócios são submetidos a uma avaliação de sustentabilidade, com base na Norma de Expansão e Crescimento Agropecuário. Conseguimos evo-

luir de forma global na aderência dos parceiros aos requisitos elevados de bem-estar animal e tratamos essa categoria como crucial dentro do Programa de Monitoramento da Cadeia.

Por meio do programa, garantimos que 100% dos produtores integrados do Brasil sejam monitorados em relação a questões de sustentabilidade, dentro dos critérios do Índice de Sustentabilidade – ferramenta da BRF para avaliar riscos e gerar valor em sua cadeia agropecuária. Os participantes são avaliados em 30 questões ligadas a aspectos de qualidade, gestão ambiental, trabalhistas e de direitos humanos e econômicos, incluindo a continuidade do negócio. Em seguida, passam por avaliação individual e ganham planos de melhoria e atendimento aos quesitos. Também temos uma equipe técnica de campo, que visita e monitora a base de produtores integrados mensalmente. Outra medida preventiva da BRF é a manuten-

ção de um sistema que gerencia o licenciamento ambiental de propriedades.

Os contratos de produção integrada são compostos por várias cláusulas de recomendações, orientações e notificações de adequação. Se não realizadas, podem resultar na suspensão dos alojamentos (animais entregues nas granjas) e até rescisões contratuais. Há um plano de ação próprio para os parceiros que executam serviços na categoria de carregamento de aves (processo denominado “apanha”). O Programa de Apanha Legal possui um trabalho pautado no estabelecimento e cumprimento dos padrões procedimentais e legais relacionados à atividade, avaliação de Inovação para automação da carga e descarga dos caminhões, melhoria nas condições de segurança/estrutura e acompanhamento do processo e fortalecimento das parcerias junto aos fornecedores.

# 100%

dos novos fornecedores considerados foram contratados com base em critérios ambientais, seguindo o Código de Conduta para Fornecedores

GRI 308-1

## IMPACTOS MAPEADOS NA CADEIA GRI 308-2, 414-1, 414-2

	Impactos ambientais	Impactos sociais
Nº de fornecedores avaliados	173 (Procurement) 207 (logística)	267 ( <i>turnover</i> agropecuária) 100% (Procurement) 207 (logística)
Potenciais impactos monitorados	Não cumprimento de legislação e condicionantes; falta de outorgas d'água; problemas com volume de emissões; sobreposição ou uso de áreas de preservação, conservação e reservas legais; problemas de tratamento e destinação de resíduos.	Violação de direitos humanos e de populações tradicionais; ocorrência de trabalho escravo, forçado, análogo à escravidão ou infantil.

## Impacto socioambiental

Em 2018, fornecedores agropecuários foram avaliados em impactos sociais e também na categoria logística, tanto em critérios sociais como nos relacionados a meio ambiente. No total, 100% dos casos foram tratados pelas áreas responsáveis.



## CADEIA DE FORNECIMENTO DA BRF GRI 102-9, FP1

Tipo de Negócio	Perfil e categorias	Região dos fornecedores	Número de parceiros	Porcentagem do volume comprado/entregue de fornecedores em conformidade com a política de compras da organização
Agropecuário	Produção Animal	RS, SC, PR, MT, MS, MG, GO, SP Turquia	<b>13.356</b>	<b>100%</b>
Suprimentos	Diretos Indiretos Fretes Parcerias Logística	África do Sul, Alemanha, Andorra, Antilhas, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Bulgária, Canadá, Catar, Chile, China, Chipre, Cingapura, Colômbia, Croácia, Dinamarca, Emirados Árabes, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Índia, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Kuwait, Líbano, Liechtenstein, Lituânia, Malásia, Marrocos, Nova Zelândia, Omã, Panamá, Paraguai, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Sérvia, Suécia, Suíça, Tailândia, Turquia, Ucrânia, Uruguai e Brasil.  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)	12.207 - Brasil 430 - Oriente Médio e Norte da África 953 - Turquia 6.137 - Argentina 1.461 - Europa e Tailândia = <b>21.188</b>	<b>92,6%*</b>  *Dados de 2018, considerando a aderência das operações da Argentina e Tailândia
Grãos, farelos e óleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtores rurais: compra direta da lavoura para a BRF (84% do número total de fornecedores)</li> <li>• Cerealistas: empresas de pequeno porte que são intermediárias no mercado de <i>commodities</i> (grãos)</li> <li>• Tradings: empresas de grande porte que operam como intermediárias no mercado de grãos</li> <li>• Cooperativas: sociedades civis/comerciais sem fins lucrativos, formadas por grupos de produtores rurais</li> </ul>	Paraguai, Cingapura e Argentina  Brasil (GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC, SP, BA, PI, TO, PA, DF)	<b>2.702</b>	<b>90%</b>

\*Escopo considera nível global.



## Comunidades locais

•  
GRI 103-1 | 413, 103-2 | 413, 103-3 | 413, 103-1 | 203, 103-2 | 203, 103-3 | 203

A nossa atuação global também envolve o relacionamento com as comunidades no entorno das operações. O Instituto BRF, criado há sete anos, é o responsável por construir uma agenda que promova desenvolvimento local e cidadania corporativa por meio do voluntariado, realizando ações de impacto social positivo nas comunidades das quais fazemos parte. Há um ano, o Instituto passou a fazer parte da governança da Vice-Presidência de RH, com a finalidade de levar conhecimento de impactos sociais e *expertise* para dentro do negócio. Em 2018, essa vinculação se manteve, especialmente por meio do diálogo com as áreas de engajamento e cultura, atuando mais próximo à cultura da BRF e à vivência dos colaboradores por meio do voluntariado.

A atuação do Instituto BRF se baseia, especialmente, em dois princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU):

**ODS 1:** acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares; e

**ODS 11:** Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

Por meio desse propósito, o trabalho é voltado a reforçar o protagonismo comunitário, gerar conhecimentos técnico e especializado e melhorar os serviços prestados. Outro papel do Instituto é assessorar a Companhia para que cumpra com suas obrigações que dialogam com o tema social ou comunidades, além de exercer a função de incubadora para ações que tenham como resultado o avanço sistemático em questões regionais de investimento social empresarial.

O Instituto atua como uma referência de inteligência social para a Companhia, definindo as estratégias que norteiam o investimento social nas localidades, especialmente onde há unidades produtivas, e atuando com as áreas de negócio para encontrar oportunidades de promoção de impacto social positivo nas comunidades e na sociedade. Em 2018, focamos três formas de atuação por meio do voluntariado:

- Sentidos e Sabores (promoção de uma vida integrada por meio de hábitos alimentares equilibrados)
- Fundo de Projetos (projetos de desenvolvimento local de acordo com a realidade de cada localidade)
- Ações Mobilizadoras (ações voluntárias de curta e média duração para promover pautas solidárias e engajamento voluntário)

Em 2018, mobilizamos 3 mil voluntários por meio de ações para auxiliar as comunidades. Foram mais de 400 ações ao longo do ano, beneficiando mais de 100 mil pessoas. Em 2018, reafirmamos nosso compromisso com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas, intrinsecamente conectados ao nosso negócio e abordados ao longo deste relatório.

3 mil voluntários foram mobilizados em mais de 400 ações em 2018, beneficiando 100 mil pessoas





## Destaques e investimentos GRI 203-1, 203-2

### SENTIDO E SABORES

Por meio do Programa Voluntários BRF, que é transversal a todo o trabalho do Instituto, implementamos o projeto Sentido e Sabores em associações de municípios, organizações e outras instituições. O foco desse projeto é abordar o tema da alimentação de forma lúdica e adaptada a diferentes públicos nos municípios onde estamos para promover comunidades mais saudáveis. Por direcionamento estratégico quase não foram realizados investimentos em infraestrutura em 2018 (cerca de R\$ 50 mil). **GRI 203-1**

### FUNDO DE PROJETOS

Continuamos com as parcerias locais da iniciativa “Fundo de Projetos” em 2018, com organizações sociais, escolas e associações de moradores, garantindo relevância local para as atividades desenvolvidas. Os Comitês de Investimento Social tinham a possibilidade de criar e liderar projetos de relevância social, construídos com parceiros locais. Em 2018, foram realizados 19 projetos do fundo, no valor total de quase R\$ 70 mil. **GRI 203-2**

### RECICLAÇÃO

Outro destaque é o Projeto Reciclação, que, desde 2013, mantém um programa de educação ambiental, mobilização comunitária e gestão de resíduos sólidos, com o objetivo de erradicar os riscos socioambientais no Morro dos Prazeres, no bairro de Santa Teresa, no Rio de Janeiro.

Essa atuação é baseada em um modelo de mudança de comportamento dos moradores. Os resíduos encaminhados para reciclagem são vendidos a recicladoras parceiras e geram recursos para que a própria comunidade reinvesta em projetos locais, melhorando as condições de vida do lugar. A metodologia foi reconhe-

cida pela Agência Ambiental do Governo dos Estados Unidos (IPA) e ganhou a chancela de Tecnologia Social pela Fundação Banco do Brasil. Em 2018 foi concluído o apoio financeiro do Instituto BRF ao projeto e o Instituto passará a integrar a estrutura de governança do projeto que está em desenvolvimento.



### MODELO DE GESTÃO GRI 203-2

O Instituto BRF é uma associação privada de interesse público fundada pela BRF para direcionar de forma estratégica os investimentos sociais da Companhia. É qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e atua tanto por meio de recursos próprios, doados pela BRF, quanto pela orientação do investimento de recursos incentivados por meio de leis estaduais. Suas atividades passam por auditoria financeira anual.

A governança do Instituto BRF é composta por uma Assembleia de associados, um Conselho Fiscal e uma diretoria dividida entre Diretor-Presidente e Diretoria Executiva. Há uma equipe técnica direcionada apenas para as atividades da associação, que mantém um diálogo constante com *stakeholders* e lideranças da própria BRF. Seus principais voluntários são os Comitês de Investimento Social, que participam ativamente da concepção das estratégias de atuação.

As decisões estratégicas sobre investimentos e projetos são tomadas mediante discussões relacionadas aos temas, incluindo análise de dados de plataformas e de índices como o ISE (B3 – Brasil, Bolsa e Balcão), Dow Jones Sustainability Index e Censo GIFE. O Benchmarking de Investimento Social Corporativo (BISC) também é outra ferramenta de gestão que direciona práticas de acordo com as tendências e experiências positivas do mercado. Os gestores de projetos sociais realizam conferências bimestrais com o Instituto para o acompanhamento dos indicadores

dos trabalhos e para viabilizar a tomada de decisão de forma participativa.

Nossas lideranças seguiram envolvidas e ativas no engajamento e na mobilização de colaboradores e novos parceiros, membros das comunidades locais. Em 2018 estivemos presentes em 36 municípios, em 31 com comitês e outros com grupos espontâneos de voluntários que se uniram para realizar ações (principalmente nas filiais de vendas e centros de distribuição - os comitês continuaram operando nas unidades produtivas e sedes).

Em 2018, o Instituto selecionou dois projetos para apoio via Lei do Esporte do Estado de São Paulo: um da Associação Internacional de Interesse à Humanidade, em Embu das Artes, e outro realizado pela Fundação Gol de Letra, na cidade de São Paulo.

Os projetos são selecionados ou criados a partir do diálogo com as comunidades onde a BRF mantém seus negócios, buscando gerar valor compartilhado. Tanto as Ações Mobilizadoras quanto o Fundo de Projetos e o Projeto Sentidos e Sabores são realizados por meio dos Comitês de Investimento Social, que são grupos de colaboradores das unidades produtivas, sedes administrativas e centros de distribuição capacitados para conduzir o diálogo com as comunidades locais e propor, de maneira conjunta, as atividades que são realizadas em cada território. Dessa forma, garantimos o engajamento dos voluntários, a relevância e a legitimidade dos projetos realizados.

### GESTÃO DE IMPACTOS E PRESENÇA LOCAL GRI 413-1, 413-2

Juntos, o Instituto BRF e os Comitês de Investimento Social potencializam seus impactos sociais, econômicos e ambientais. Em 2018, foram realizadas 447 ações sociais, com monitoramento contínuo e avaliações anuais de cada projeto implementado nos municípios.

O envolvimento do Instituto se estende aos diversos grupos de trabalho multidisciplinares, das áreas corporativas e das unidades de negócio, trabalhando o gerenciamento dos impactos sociais da operação e a promoção de melhorias nas vidas das comunidades. Durante a campanha anual de ações voluntárias, realizada em agosto, 36 localidades no Brasil, dez na América Latina, quatro na Ásia, três na Europa e uma na África tiveram ações de voluntariado corporativo.

Reconhecemos que problemas de relacionamento com a comunidade podem exercer impactos sobre o nosso negócio, incluindo diversos aspectos reputacionais, socioambientais, de engajamento de pessoas e comunidades e de relacionamentos com parceiros e instituições. Por meio do Instituto BRF, trabalha-se para minimizar esses potenciais impactos e garantir a proteção e integridade da imagem da BRF perante a sociedade.

Os impactos potenciais da nossa operação na comunidade estão mais claramente conectados aos municípios onde temos unidades

produtivas, mas não se limitam a esses locais. Fornecedores, incluindo produtores integrados, e terceiros também se relacionam com o tema, e, hoje, há atuação estratégica de investimento social também em sedes administrativas e centros de distribuição.

**31**  
das operações  
no Brasil têm atividades de  
desenvolvimento local e  
voluntariado corporativo



## MONITORAMENTO DOS IMPACTOS

Temos uma equipe interna e contratamos consultoria externa para monitorar as atividades de forma quantitativa e qualitativa, além do acompanhamento mensal de indicadores, sem mensuração de ROI (Retorno sobre Investimento, na sigla em inglês). Os resultados são divulgados por diferentes canais, como os relatórios GRI, de atividades e publicação de atividades em sites e redes sociais corporativas. Há também mecanismos de gerenciamento para cada tema:

**Políticas:** Política Corporativa de Doações e Patrocínios, Norma Corporativa do Programa Voluntários BRF e Norma Corporativa de Investimento Social.

**Comitês:** em 2018, 33 municípios contaram com os Comitês de Investimento Social, corresponsáveis pela gestão dos recursos e projetos em benefício às comunidades, existentes nas unidades produtivas, sedes administrativas e centros de distribuição. Esses comitês são compostos por grupos de fun-

cionários de outras atividades, auxiliando a disseminar a cultura do relacionamento com comunidades e da responsabilidade social.

Um exemplo de ação é a campanha anual de doação de Chesters realizada pela marca Perdigão, com auxílio do Instituto BRF e parceria com o Programa Mesa Brasil, do Sesc. Em 2018, foram beneficiados 14 estados (AM, BA, CE, ES, GO, MG, MT, PA, PE, PR, RJ, RS, SC e SP). Com a campanha anual de ações voluntárias da BRF, foram alcançados 11 países (Argentina, Brasil, Chile, Áustria, Reino Unido, Holanda, Tailândia, Hong Kong, Cingapura, Coreia do Sul e África do Sul).

**Compromissos:** engajamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente os relacionados à redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável; participação no BISC, na RedEAmérica e no GIFE, de forma a mantermos publicamente o compromisso do investimento social corporativo junto às comunidades, fomentando a atuação responsável da empresa.

**Metas:** a partir de 2019, nossas metas serão atreladas a projetos, buscando melhorar a qualidade dos projetos realizados e sua tradução em resultados.

**Modelo de atuação:** o Instituto BRF têm responsabilidades vinculadas a avaliações de desempenho realizadas pelo sistema de avaliação e monitoramento interno da Companhia (Sistema de Gestão).

## GOVERNOS, INSTITUIÇÕES E SETOR DE ALIMENTOS

**GRI 103-1 | 201, 103-2 | 201, 103-3 | 201, 201-4**

Nossa atuação tem como finalidade dar impulso à sustentabilidade de nossa cadeia e buscar melhorias nas operações em diálogo com governos, instituições e sociedade, no Brasil e no exterior. Dessa maneira, pertencemos a cargos diretivos, participamos de fóruns e associações setoriais. Somos também signatários de pactos e iniciativas voluntárias que abordam aspectos de responsabilidade corporativa, por exemplo, o combate ao trabalho degradante ou escravo/infantil e a atenção aos impactos das mudanças climáticas.

As relações com governos e representantes do poder público seguem restritos padrões legais, éticos e morais, baseados em leis como a norte-americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), a Lei Anticorrupção brasileira (n. 12.846/2013) e o United Kingdom Bribery Act (UKBA).

O Manual de Transparência BRF permite registrar e reiterar que colaboradores da Companhia são expressamente proibidos de participar de corrupção ou se envolver na concessão de propina de qualquer forma, passiva ou ativa, direta ou indiretamente. É proibido frustrar, fraudar, ludibriar, impedir ou perturbar procedimentos licitatórios públicos ou privados.

A Companhia utiliza incentivos fiscais e financeiros (nos âmbitos federal, estadual e municí-

pal) e em diferentes esferas de administração dos países onde atua. Os benefícios são para estimular o desenvolvimento socioeconômico das regiões e viabilizar a geração de empregos diretos e indiretos, além de parcerias locais das empresas com produtores, transportadores e potenciais novos fornecedores.

Os incentivos concedidos por governos permitem que a empresa realize investimentos para a instalação e operação das fábricas, promovendo impacto positivo na geração de renda e tributos. O valor monetário total da assistência financeira recebida pela organização foi de R\$ 227,7 milhões de reais em 2018. Parte desses valores se vinculou a subvenções e incentivos fiscais, uma vez que a Companhia possui subvenções de imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) nos estados de Mato Grosso, Pernambuco e Goiás, diretamente ligados à operação de unidades produtivas, à geração de empregos e ao desenvolvimento social e econômico. Em 2018, nessa área, os valores de subvenções para investimento totalizaram R\$ 174,2 milhões (R\$ 144,3 milhões em 31.12.17).

Outra assistência recebida se vinculou a custos de pesquisa e desenvolvimento, via investimentos com novos produtos e pesquisas internas. O total de gastos incorridos pela Companhia em 2018 foi de quase R\$ 53,5 milhões (cerca de R\$ 52 milhões em 31.12.17).

Em relação à política tributária, estamos atentos à legalidade de nossos atos, atuando em estrita observância à legislação dos paí-

# 33

## municípios

contaram com nossos Comitês de Investimento Social



ses nos quais estamos inseridos ou nos quais mantemos relações comerciais, preservando a sustentabilidade do negócio e avaliando os impactos tributários de nossas ações.

Em linha com a lei eleitoral brasileira (lei federal nº 13.165/2015), a BRF não apoia nem autoriza doações para candidatos, partidos políticos ou qualquer agremiação política. Por meio de nossa Vice-Presidência Institucional, Jurídica e Compliance, comunicamos as condutas vedadas em razão do período eleitoral ocorrido no Brasil em 2018. Posteriormente, no Brasil, publicamos a Norma Corporativa nº 11.1.05, com as diretrizes a serem seguidas por todos os seus colaboradores durante o período eleitoral no Brasil, além de termos criado um canal para esclarecer e responder às dúvidas dos colaboradores, por meio do endereço eletrônico [duvidaseleicoes@brf-br.com](mailto:duvidaseleicoes@brf-br.com). Para os demais países, o Manual de Transparência (Código de Conduta Global da BRF) diz que a BRF e as pessoas devem cumprir as legislações nacionais e estrangeiras aplicáveis, sendo por sua vez proibida a realização de contribuições ou manifestações favoráveis a partidos políticos e/ou entidades governamentais em nome da empresa, sem prévia aprovação do Conselho de Administração.

Agindo de forma transparente e em conjunto com atores como as associações setoriais, confederações e instituições sociais, a BRF busca ampliar sua contribuição no desenvolvimento de políticas públicas e na defesa dos interesses do setor, nas questões regulatórias, sanidade animal, desenvolvimento econômico, sustentabilidade, bem-estar animal e ambiental.

## Bem-estar animal GRI FP10, FP11

O bem-estar animal (BEA) é uma das agendas que mais cresce na produção industrial moderna (com melhores práticas na criação, transporte e abate de animais) e tem se tornado, com frequência, um fator crescente na exigência do mercado..

Sintonizados a esse debate, temos cada vez mais alinhado nossas práticas aos parâmetros nacionais e internacionais. Contamos também com a parceria, no Brasil, da World Animal Protection (WAP), ONG de referência internacional para o tema. Nossos compromissos estão estruturados no programa global Animal Welfare Made in BRF (Bem-Estar Animal Feito pela BRF), orientado pelo nosso Compromisso Público e validado pela alta direção da empresa. Uma de suas abordagens é o modelo de cinco liberdades conceituado pelo Farm Animal Welfare Council (FAWC): animais livres de fome, sede e má nutrição (liberdade fisiológica); animais livres de desconforto (liberdade ambiental); animais livres de dor, lesões e doenças (liberdade sanitária); animais livres para expressar seu comportamento natural (liberdade comportamental) e animais livres de medo, stress e angústia (liberdade psicológica).

Formamos um grupo de trabalho multidisciplinar constituído pelos times de Qualidade, Agropecuária, Operações e Sustentabilidade

## Compromissos reforçam posição responsável da BRF desde a criação até o abate de animais

para cuidar do tema, coordenando trabalhos e discutindo demandas. Contamos com colaboradores em toda a cadeia produtiva, firmamos parcerias, acompanhamos auditorias de parceiros de negócios e oferecemos treinamentos sobre bem-estar animal para o público interno, nossos integrados e transportadores de cargas vivas.

Em 2018, o tema de bem-estar animal recebeu reforço de estrutura, passando a estar submetido à gerência de sustentabilidade em aspectos técnicos. A divisão passou a contar com três especialistas dedicados ao tema, com foco na cadeia de suínos, no abate de aves e em agropecuária e transporte de aves (frango e peru). Dessa forma, lança-



mos um olhar integrado e abrangente sobre os processos em nossa cadeia produtiva.

Foi criado um Comitê de Transporte de Animais Vivos, com as áreas de Sustentabilidade, Agropecuária, Operações e SSMA. Nesse comitê, foi desenvolvida uma instrução corporativa sobre medidas em caso de acidentes com cargas vivas. Foram realizados treinamentos com as unidades produtoras sobre o tema, incluindo um simulado de acidente, para que os colaboradores sejam assertivos e ágeis em casos dessa natureza.

Ainda mantemos colaboradores dedicados para tratar do tema em toda a cadeia produtiva, desde as áreas de operações até as funções de suporte, bem como os “oficiais de bem-estar animal”, profissionais formalmente capacitados para colocar em prática nossos compromissos, que hoje estão baseados em três grandes eixos:

**Rastreabilidade:** Em 2018, substituímos o procedimento de moxa na identificação e rastreabilidade de suínos pelo sistema de tatuagem que é menos invasivo para o animal.

**Ovos:** Em 2017, assumimos o compromisso de, até 2025, usar apenas ovos provenientes de galinhas livres de gaiolas em todo o processo industrial de alimentos. A matéria-prima é usada, na maioria das vezes, na produção de industrializados, como o caso das lasanhas. As matrizes produtoras de pintinhos são criadas em sistema 100% livre de gaiolas. A BRF não produz ovos comerciais, apenas ovos férteis para a produção de pintinhos. Portanto, estamos estabelecendo



uma meta com os nossos fornecedores de ovos terceirizados, para que se adequem até o prazo estabelecido.

**Matrizes suínas:** Implementação de baias de gestação coletiva de matrizes suínas em 100% do plantel até 2026.

### criação e abate

Estamos alinhados a padrões como Global-GAP e Certified Humane para a criação e o abate de animais nas granjas de aves e dos produtores integrados. Para a melhoria dos processos e gestão de riscos, monitoramos

diariamente indicadores como mortalidade, densidade, animais eliminados, calos de pata, mortalidade de transporte e contusões e fraturas.

Como indústria também nos comprometemos a evitar mutilações rotineiras e transporte de longa distância de animais vivos, a trabalhar com a insensibilização antes do abate, seguindo preceitos éticos, diretrizes internacionais e especificidades de mercados. Indicadores de produtividade monitoram lote a lote o ganho de peso dos animais, a conversão alimentar e a viabilidade do lote,

consumo diário de água e temperaturas máximas e mínimas.

Todos os meses nosso time se reúne para tratar da evolução dos indicadores e facilitar a disseminação de boas práticas entre as unidades. O bem-estar animal também chega ao produtor integrado por meio de treinamentos com a equipe técnica e com matérias sobre o tema no jornal BRF Rural. A cada edição do jornal, o tema bem-estar animal e os principais assuntos ligados à cadeia produtiva são apresentados aos produtores integrados de maneira clara e objetiva, uniformizando o conhecimento entre os produtores de todo o Brasil. Conheça algumas práticas para as criações de aves e suínos, comprometidas com a legislação:

### AVES

- Não utilizamos hormônios ou animais clonados; também não utilizamos antibióticos promotores de crescimento;
- Os frangos de corte não passam por nenhum tipo de alteração física durante sua vida;
- Todas as aves possuem área para se movimentar dentro das instalações e tomar banho em substrato, um de seus comportamentos naturais;
- Todos os animais recebem um período mínimo de quatro horas de escuro, sem interrupções, para o descanso adequado, com exceção dos primeiros sete dias de vida e nos últimos três dias;

- Cuidado diário com a cama do aviário (substrato onde ficam os animais), mantida seca, fofa e sem materiais estranhos, proporcionando conforto térmico;
- As matrizes de frango e peru de corte e os perus de corte são 100% debicados no incubatório por meio de equipamento a laser; apenas 1/3 do bico é cortado, em região onde há menos receptores de dor;
- Todas os frangos de corte possuem livre acesso à água e alimentação;
- Aves de corte têm acesso a ração elaborada por profissionais especializados em 100% da vida, de acordo com necessidades de desenvolvimento de cada fase da vida do animal;
- As aves são insensibilizadas antes do abate em toda a operação global (incluindo Turquia), com exceção das plantas que produzem para o mercado da Arábia Saudita. Por demanda desse mercado, de muita relevância econômica para a BRF, as aves não passam pelo processo de insensibilização pré-sangria. Entende-se por insensibi-

lização o processo aplicado ao animal para proporcionar rapidamente um estado de insensibilidade, mantendo as funções vitais até a sangria. A BRF tem estudado alternativas para minimizar os impactos do abate sem insensibilização prévia.

### SUÍNOS

- Adotamos o sistema de gestação coletiva em todos os novos projetos de expansão da produção da BRF, com aplicação gradual nas propriedades existentes;
- Temos o compromisso de alcançar 100% da produção alojada em sistema coletivo até 2026, reflexo da parceria com a WAP no Brasil; Em 2018, alcançamos status de adequação de 31,1% do sistema de gestação de matrizes suínas;
- Estamos em um processo de migração para o desmame dos leitões de toda a empresa ficar em média de 25 dias (ou seja, entrar na quarta semana de amamentação), atestando a viabilidade de leitões desmamados e alcançando idade de desmame superior para melhorar a imunidade e o bem-estar dos animais;
- Seguimos as diretrizes da Comunidade Europeia, incluindo as boas práticas em relação à abolição do corte ou desgaste de dentes. Hoje, 100% do plantel de suínos na BRF está livre de corte ou desgaste de dentes, salvo ocorrências de agressividade, para preservar o bem-estar das fêmeas;

# 100%

dos animais têm liberdade de movimentação e interação dentro dos aviários

- A prática da mossa nas unidades parou de ser realizada no ano de 2018 na cadeia de terminação, com 100% do plantel da BRF de suínos de terminação sendo identificados por meio de tatuagem;
- Não utilizamos animais clonados ou hormônios de crescimento;
- Mantemos o corte parcial de cauda (2/3) já que o procedimento tem impacto pequeno em comparação ao risco de canibalismo durante as fases de crescimento e engorda dos suínos;
- 99% dos animais passam por imunocastração, muito menos invasiva. A castração cirúrgica é feita exclusivamente nos animais dedicados à produção de presunto tipo parma. O uso anestésico está sendo implantado gradualmente na integração;
- Atualmente, cerca de 90% das granjas da BRF usam algum tipo de enriquecimento - seja em tempo parcial ou em baias especí-

## “Frango Sadia Bio”

No segundo semestre de 2018, a BRF lançou o “Sadia Bio”, cortes de aves criadas livres de antibióticos, promotores de crescimento, terapêuticos e quimioterápicos (ionóforos e coccidiostáticos), alimentadas com ração 100% vegetal e com selo comprovando altos padrões de bem-estar animal. Quem compra o “frango bio” conta com ferramentas para rastrear a origem do produto até as granjas produtoras, em Lucas do Rio Verde e Sorriso, ambas em Mato Grosso, certificadas pela Certified Humane, um dos selos mais importantes de bem-estar animal. 100% dos produtores envolvidos no processo, assim como o transporte e abate, são auditados.

As aves criadas sob esse selo também possuem enriquecimento ambiental adicional

à criação regular, com o uso de fardos de maravalha e objetos de bicar, bem como mais espaço para se movimentar dentro da instalação. Elas usufruem de espaço de circulação maior do que o exigido pela diretriz europeia (densidade reduzida, máximo de 30 kg/m<sup>2</sup> no momento do abate) e as granjas possuem alarmes de identificação de falhas no sistema de alimentação, bebedouros e ventilação. Foram também realizadas adequações na área de espera da fábrica e treinamento de toda a equipe envolvida no manuseio de aves vivas.

Mesmo produzido em condições especiais, esse frango não pode ser considerado orgânico, já que não é alimentado com grãos de origem orgânica. Por ora, essa nova linha é vendida apenas no mercado doméstico.



ficas. A companhia atua dessa forma pois acredita que os principais motivos para o uso de enriquecimento ambiental é que evitam brigas, previnem/diminuem o canibalismo; evitam que os animais defequem e/ou urinem em local inadequado; provê entretenimento/divertimento ao animal; entre outros.

### BOVINOS

Atualmente, a BRF não possui nenhum sistema de criação de bovinos. Toda a matéria-prima utilizada é adquirida de fornecedores constantemente avaliados em normas de higiene e segurança e por profissionais qua-

lificados na BRF. No Brasil as criações de bovinos são em sua maioria em pasto livre, e o corte de cauda dos animais não é praticado.

### USO DE MEDICAMENTOS GRI FP12

Temos a meta de reduzir a utilização de antibióticos e medicamentos em geral nas criações, sem causar prejuízo ao bem-estar dos animais e à qualidade dos nossos produtos. Para isso, investimos em pesquisas e buscamos alternativas sempre amparadas por diretrizes e boas práticas internacionais. Por exemplo, utilizamos em média menos de 5 mg de antibióticos por quilo de ave, enquanto a Europa permite até 30 mg/kg.

Contamos com uma equipe de médicos veterinários com experiência em saúde animal. Eles são os responsáveis por definir e planejar o uso de medicamentos para todas as unidades produtivas. O período de carência dos medicamentos é revisado e reforçado pelos médicos veterinários responsáveis, e a retirada do uso previamente ao abate é executada seguindo parâmetros rigorosos, livrando o produto de quaisquer resíduos.

Nas cadeias de frangos, perus e suínos, não são utilizadas quaisquer substâncias e/ou tratamentos com o objetivo de promoção de crescimento, tampouco animais clonados. Em 2018, houve uma redução de 50% no uso de antibióticos

para tratamento de doenças no frango de corte, em relação a 2017. Em perus, não houve oscilação na utilização de antibióticos em 2018. Em dezembro de 2018 a BRF finalizou a retirada de uso de todos os antibióticos do grupo dos HPCIA (Antimicrobianos da Mais Alta Prioridade Criticamente Importante, na sigla em inglês) listados pela OMS (Organização Mundial de Saúde), na produção de frangos e perus de corte em 100% das aves criadas em território brasileiro.

Quanto à cadeia de suínos, também não houve oscilação na utilização de antibióticos para o tratamento de doenças nos animais de corte em 2018.



# 31,1%

do plantel de matrizes está adequado ao sistema de gestação coletiva

A meta para o ano de 2022 é possuir 69,7% do plantel total da BRF em sistema de gestação coletiva, finalizando 100% das granjas adequadas em 2026, garantindo o compromisso firmado de forma pioneira em 2014.

# 6,2 milhões de aves

da cadeia de frango de corte na unidade de Lucas do Rio Verde (MT) têm acesso a enriquecimento ambiental em toda a vida para complementar as possibilidades de expressar seu comportamento natural

# 48 aviários da BRF

na unidade de Lucas do Rio Verde (MT) se adequaram às novas diretrizes, em 2018

## Eficiência ambiental

Usar racionalmente água e energia, diminuir as emissões, reduzir impactos, realizar investimentos em iniciativas parceiras do meio ambiente, entre outros aspectos, estão entre os nossos propósitos. Afinal, a BRF é uma empresa global e reconhece a responsabilidade de promover o uso adequado dos recursos naturais em sua cadeia de valor.

Contamos com o sistema de gestão ambiental, nossa própria Política de SSMA e diretrizes internas pautadas na norma ISO 14001 e na abordagem de oportunidades, impactos e riscos das nossas atividades. Os consumidores estão cada vez mais críticos e conscientes, sobretudo, no que diz respeito ao processo produtivo de seus alimentos. Portanto, nossos patamares de gestão ambiental só

tendem aumentar, exigindo dos parceiros de negócios o mesmo rigor.

Por meio do Índice de Conformidade Ambiental (ICA) – indicador interno para medir a qualidade de processos, performance, meta e compliance de cada unidade a diretrizes internas e externas (reguladas por lei) –, que está conectado ao TIER da Qualidade (*leia mais na p.44*), monitoramos 100% das unidades produtivas do Brasil e Emirados Árabes (Abu Dabhi), na abordagem de efluentes, resíduos, emissões atmosféricas, ruído, odor, outorgas e licenças ambientais. Ele também é aplicado à operação da agropecuária (fábricas de ração, incubatórios e granjas próprias). Em 2018, o ICA foi 2,6% superior em comparação ao ano de 2017.

Nossas práticas em energia renovável e eficiência energética garantem o acesso a linhas financeiras verdes, uma vantagem estratégica sobre nossos concorrentes globais. No mundo, cumprimos os patamares das legislações de meio ambiente específicas.

Também estamos atentos aos reflexos diretos de questões ambientais – em especial, as mudanças climáticas – sobre o futuro de nossos negócios. Alterações climáticas podem impactar significativamente a oferta e a demanda mundial de *commodities* agrícolas, afetando os preços e, conseqüentemente, os nossos estoques de matéria-prima, além de afetar a segurança energética e a disponibilidade de água. **GRI 201-2**

### INVESTIMENTOS VERDES

Ao longo do ano, investimos R\$ 125,45 milhões em iniciativas de redução de impacto ambiental nas operações brasileiras e internacionais, abrangendo Capex (projetos), investimentos em florestas e gastos com tratamento de efluentes e resíduos sólidos. Esse é um valor aproximado, que ainda será verificado por terceira parte e publicado pela BRF ainda em 2019. Até 2022, teremos acesso aos *green bonds* (€ 500 milhões de Senior Notes) emitidos em 2015, para aumentar a capacidade de investimento em projetos voltados para eficiência energética, energias renováveis,



**R\$**  
**162,8**  
milhões

em investimentos com foco no meio ambiente

florestas sustentáveis, redução de emissão de gases de efeito estufa, entre outros. Já os investimentos ambientais como um todo somaram R\$ 162,8 milhões.

Todas as unidades recebem metas do Índice de Conformidade Ambiental (ICA), que contempla itens relacionados a obrigações legais, resíduos, efluentes, emissões atmosféricas, odor e ruído. A meta em 2018 era 86,20% e chegamos a dezembro de 2018 com 88,40%.



Índice de Conformidade Ambiental (ICA) monitora 100% das unidades produtivas e agropecuárias próprias no Brasil e nos Emirados Árabes

## GESTÃO DA ÁGUA

GRI 103-1 | 303, 103-2 | 303, 103-3 | 303

A água é o principal recurso crítico para a indústria de alimentos, pois sua escassez compromete a atividade do campo (na criação dos animais e produção de *commodities* agrícolas) às fábricas, que vão transformar a matéria-prima em alimento para o consumo.

Respeitamos todos os aspectos legais determinados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) quanto ao consumo de água a ser usada na produção, mesmo que isso implique cumprir com quantidades superiores às previstas pela empresa. Além dos requisitos legais de processo, controlamos e monitoramos os limites estabelecidos em outorgas de uso de água.

Por essa razão, achamos fundamental participar dos Comitês de Bacias Hidrográficas nas regiões onde estamos presentes. A partir de 2019, passamos a fazer parte do GT de Água do Pacto Global das Nações Unidas.

A fim de evoluir no assunto, em 2018 também implantamos um GT de Água interno, que conta com a participação de um time multidisciplinar (Meio Ambiente, Engenharia, Processos e Qualidade) e tem como objetivo a proposição de projetos e ações para aumentar a eficiência hídrica nas unidades industriais, além de promover a avaliação de sistema de reúso/reciclo de água.

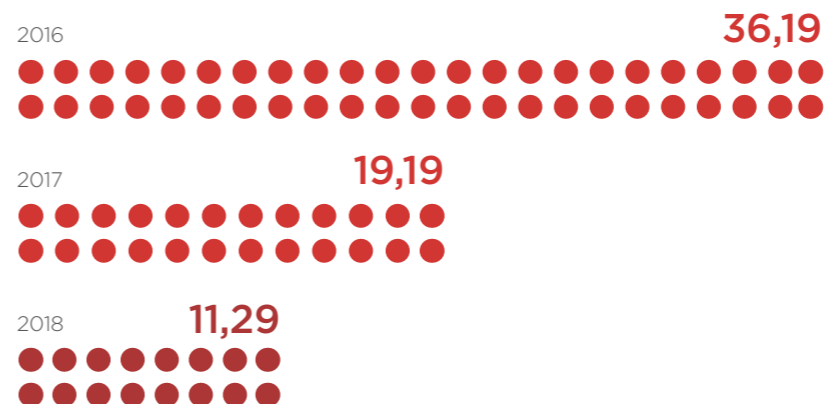
## BUSCA PELA EFICIÊNCIA

Atualmente, não dispomos de metas públicas sobre o tema. Há metas internas para o indicador de consumo de água (medido em m<sup>3</sup>/tonelada produzida), que são definidas anualmente para as unidades produtivas.

Fazemos também o reúso de água (e o tratamento dela para sua devolução ao meio ambiente), priorizamos a captação superficial, investimos em equipamentos modernos e mais econômicos quanto a esse recurso natural e temos grupos de excelência energética responsáveis pelo fechamento dos pontos de consumo durante os intervalos e nos períodos não produtivos. Utilizamos também redutores (aspersores, bicos redutores de vazão) nas pias e nas mangueiras de higienização.

Em 2018, o consumo de água foi maior do que em 2017 quando comparamos o mesmo escopo (Brasil, Abu Dhabi e Turquia). Sob influência, principalmente, das operações no Brasil, houve aumento de 8% no indicador técnico de água (m<sup>3</sup>/tonelada produzida).

## PERCENTUAL DE REÚSO / RECICLAGEM DE ÁGUA NA BRF (%) GRI 303-3



## VOLUME TOTAL DE ÁGUA RETIRADA POR FONTE (m<sup>3</sup>) GRI 303-1

	2016	2017	2018*
Águas superficiais, incluindo áreas úmidas, rios, lagos e oceanos	38.366.961,88	39.480.557,51	37.565.095,64
Águas subterrâneas	20.807.007,94	23.608.629,88	21.159.290,84
Águas pluviais diretamente coletadas e armazenadas pela organização	53.300,00	51.300,00	0,00
Efluentes de outra organização	0,00	468.000,00	0,00
Abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água	1.855.287,60	2.178.280,19	2.699.956,15
<b>TOTAL</b>	<b>61.082.557,42</b>	<b>65.786.767,58</b>	<b>61.424.342,63</b>

\*Unidade de medida: metros cúbicos.

Dados consideram informações do Brasil, Abu Dhabi e Turquia (não contemplando operações descontinuadas como Argentina e Tailândia).



## Efluentes

103-1 | 306, 103-2 | 306, 103-3 | 306

A gestão de efluentes gerados na atividade industrial é de extrema importância para controlar possíveis impactos capazes de causar danos ambientais a corpos hídricos e ao solo. Implementamos projetos de melhoria da qualidade de efluente, caso das iniciativas nas unidades de Francisco Beltrão (PR) e de Dois Vizinhos (PR), que substituíram os sistemas de tratamento de efluente existentes por sistemas mais eficientes.

Utilizamos ferramentas preventivas, como o Índice de Performance Ambiental (IPA), gerado por meio das rotas de inspeção *in loco*

para identificar e tratar as situações potenciais de ocorrência de um evento ambiental.

Os efluentes da BRF não são utilizados por outras empresas. Monitoramos os padrões de lançamento de efluente, que varia de acordo com a destinação final e demais parâmetros legais. Em atividade onde há fertirrigação do efluente, o caso de granjas, por exemplo, realizamos análises de parâmetros específicos para garantir a qualidade do solo.

O consumo de efluente foi menor em 2018, uma vez que, neste ano, estamos reportando um escopo menor (Brasil, Abu Dhabi e Turquia).

### DESCARTE DE ÁGUA/EFLUENTES POR DESTINAÇÃO (m<sup>3</sup>) GRI 306-1

	2016	2017	2018
Águas superficiais	54.004.053,52	54.848.043,80	52.945.638,85
Solo	163.698,76	90.404,72	208.373,62
Rede municipal coletora de esgotos	58.958,00	2.669.153,00	106.283,02
<b>TOTAL DE EFLUENTES GERADOS (m<sup>3</sup>)</b>	<b>54.226.710,28</b>	<b>57.607.601,52</b>	<b>53.260.295,49</b>

\* Unidade de medida: metros cúbicos

Dados de 2016 e 2017 consideram Brasil, América Latina (exceto Brasil), Europa, Ásia, África e Oriente Médio. Dados de 2018 consideram Brasil, Abu Dhabi e Turquia. Metodologia utilizada para coleta: via sistema, no qual ocorre a coleta das amostras de efluentes; envio para laboratórios externo e interno credenciados para realizar as análises; e registro no sistema de informação da BRF, de onde são gerados os relatórios gerenciais.



## EMISSÕES

GRI 103-1 | 305, 103-2 | 305, 103-3 | 305

Por sermos uma empresa global, sabemos que nossos impactos também o são, em razão das operações e da cadeia – que emitem gases de efeito estufa (GEE) em diferentes etapas e processos. Por isso, nos empenhamos em aumentar a eficiência no uso de recursos naturais e controlar as emissões. Para monitorar os impactos e identificar oportunidade de mitigar as emissões de GEE, calculamos o inventário de emissões, estabelecendo medidas para redução. Em outra linha, avaliamos os possíveis impactos das mudanças climáticas e definimos medidas de gestão para a adaptação. Tanto a

mitigação quanto a capacidade de análise dos riscos e impactos das emissões de GEE na cadeia de valor da Companhia são aspectos contemplados na Política de SSMA.

O nosso volume de emissões está concentrado, especialmente, na agropecuária – produtores integrados (tratamento e dispo-

sição dos resíduos/dejetos) e no transporte rodoviário e de navios. Nosso maior desafio é definir limites, metodologia de cálculos das fontes de emissão e acesso a informações, já que formamos uma cadeia complexa e extensa. Por outro lado, temos elevada proporção de energia renovável.

As principais fontes de emissão da BRF são: estacionária (uso de combustíveis para geração de energia); tratamento de efluentes (algumas unidades possuem tratamento anaeróbico, sem captura de metano); tratamento de resíduos agropecuários; e emissões fugitivas e móveis.

Fazemos parte do Programa Brasileiro GHG Protocol e seguimos essa metodologia para o cálculo de inventário de gases de efeito estufa, publicado externamente em escala anual. As emissões atmosféricas e de GEE são submetidas a um modelo de gestão que obedece à legislação ambiental e boas práticas dos mercados de atuação.

Todos os anos, o inventário de GEE é auditado por uma empresa externa, em processo que inclui a análise da ferramenta do cálculo, dos dados-base utilizados para calcular emissões e visitas *in loco* para conferir as informações utilizadas. Em seguida, fornece uma carta de verificação atestando as informações. Depois, essa carta é apresentada para o Programa Brasileiro GHG Protocol que, por sua vez, reconhece o inventário com o Selo Ouro. Em 2018, a intensidade de nossas emissões foi de 0,0676 tCO<sub>2</sub>e/t produzida. **GRI 305-4**

Com relação às emissões atmosféricas, utilizamos equipamentos de alta tecnologia, que empregam o princípio de células eletroquímicas realizando análises on-line dos gases resultantes do processo de combustão (CO<sub>2</sub>, O<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> e SO<sub>x</sub>). As principais fontes de emissão são as caldeiras das unidades industriais, equipamentos de geração de vapor. Por serem um aspecto legal, essas emissões são parâmetro monitorado no Índice de Conformidade Ambiental (ICA) da Companhia.

Todos os anos o inventário de GEE é auditado por uma empresa externa

### NOSSAS EMISSÕES POR ESCOPO (EM tCO<sub>2</sub>e) GRI 305-1, 305-2, 305-3, 305-4

	2016	2017	2018*
Emissões diretas de gases de efeito estufa - Escopo 1 (tCO <sub>2</sub> equivalente) *	439.962,58	440.621,04	280.499,20
Emissões biogênicas de CO <sub>2</sub> - Escopo 1 (tCO <sub>2</sub> ) *	2.103.531,01	1.966.390,17	2.086.509,77
Emissões indiretas de gases de efeito estufa - Escopo 2 (tCO <sub>2</sub> equivalente) *	274.684,41	306.320,98	149.896,15
Emissões biogênicas de CO <sub>2</sub> - Escopo 2 (tCO <sub>2</sub> ) *	462,86	22,69	52,05

\*Foram utilizados os fatores de emissão e as taxas de aquecimento global (GWP), fornecidas pelo Programa Brasileiro GHG Protocol e pelo IPCC, respectivamente. O ano-base para análise de desempenho foi 2017, pois não há meta ou outra análise definida com base em outro ano anterior. Os gases incluídos nos cálculos são dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), metano (CH<sub>4</sub>) e hidrofluorcarbonetos (HFCs). A abrangência é de operações do Brasil, Abu Dhabi e Turquia.

### OUTRAS EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA - ESCOPO 3 (EM tCO<sub>2</sub>e)

	2016	2017	2018
Transporte e distribuição a montante (frota terceirizada)	i.n.d.	795.876,99	670.867,83
Resíduos gerados nas operações	i.n.d.	133.058,54	45.376,13
Viagens a negócios	i.n.d.	5.786,55	5.136,71
<b>TOTAL DE OUTRAS EMISSÕES INDIRETAS - ESCOPO 3</b>	<b>834.957,27</b>	<b>934.722,08</b>	<b>721.380,67</b>

### INTENSIDADE DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA

	2016	2017	2018
Total de emissões de GEE	439.962,58	440.621,04	280.499,20
Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (tCO <sub>2</sub> e/t produzida)	0,10	0,10	0,0676

\*Dados consideram apenas emissões de Escopo 1. Os gases incluídos nos cálculos são dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), metano (CH<sub>4</sub>) e hidrofluorcarbonetos (HFCs). Observa-se que os dados não foram ainda auditados.

**ENERGIA** GRI 103-1 | 302, 103-2 | 302, 103-3 | 302

A nossa gestão de riscos monitora com cautela o consumo de energia considerando preço e disponibilidade energética como aspectos que afetam diretamente a operação. Por isso, mantemos o Programa de Excelência Energética da BRF, que mobiliza técnicas corporativas e das unidades, gerenciando a eficiência no uso do recurso em toda a Companhia.

Em 2018, 93,79% da energia consumida na BRF foi proveniente de fontes renováveis. O consumo de combustível de fonte renovável (etanol) nos veículos leves foi superior ao de combustível não renovável, reduzindo o impacto de emissões de GEE.

Os nossos impactos relacionados ao consumo de energia se encontram nas unidades produtoras, como abatedouros e fábricas de industrializados, e nos incubatórios e granjas. Por isso, desenvolvemos uma metodologia que avalia o risco e a vulnerabilidade de fornecimento e consumo. O consumo de energia é monitorado em 100% das unidades, em tempo real, com quatro níveis de *check-in* e divulgação mensal dos resultados. O objetivo é realizar ações internas e externas para reduzir o consumo, minimizando o impacto no meio ambiente.

Geramos o indicador de energia elétrica KWh/TPA, diariamente, acompanhado pelas equipes de utilidades das unidades, tratando desvios pontuais e propondo planos de ação caso o indicador não seja atendido.

Contamos com uma equipe de especialistas e engenheiros dedicados a análises de processos de refrigeração e de congelamento, buscando pontos de operação e fornecendo apoio técnico às unidades na elaboração de novos projetos para melhorar a eficiência dos sistemas.

Considerando apenas o consumo de energia dentro da BRF, a intensidade energética foi de 2,13 GJ/t produzida em 2016, de 2,22 GJ/t em 2017, e de 2,00 GJ/t produzida. **GRI 302-3**

**TOTAL DE ENERGIA CONSUMIDA DENTRO DA BRF (GJ)<sup>1</sup>** GRI 302-1

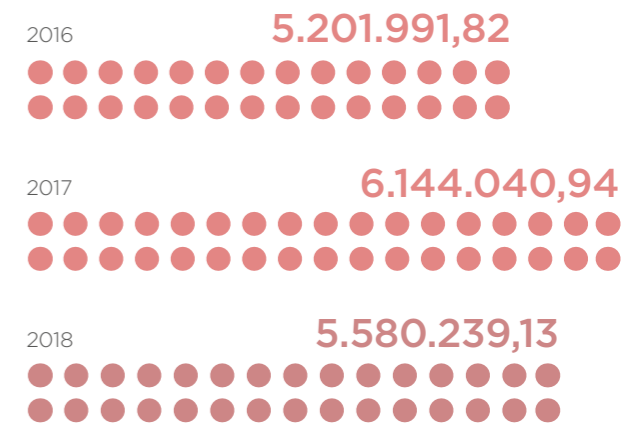
	2016	2017	2018
Combustíveis de fontes não renováveis	1.158.461,41 GJ	1.633.828,29 GJ	1.284.896,81 GJ
Combustíveis de fontes renováveis	22.954.945,46 GJ	22.657.492,54 GJ	18.687.792,94 GJ
Energia consumida (comprada) de fontes não renováveis	769.455,19 GJ	893.816,79 GJ	438.834,77 GJ
Energia consumida (comprada) de fontes renováveis	6.497.555,43 GJ <sup>2</sup>	7.657.118,07 GJ	7.351.988,83 GJ
Energia vendida	0,00 GJ	0,00 GJ	0,00 GJ
<b>TOTAL</b>	<b>31.380.417,49 GJ</b>	<b>32.842.255,69 GJ</b>	<b>27.763.513,34 GJ</b>

<sup>1</sup> A metodologia de apuração dos dados seguiu a Norma Corporativa de Excelência Energética. Os dados de energia compreendem as operações da BRF no Brasil, na Turquia e Abu Dhabi (Emirados Árabes). O total de energia considera consumo/uso de combustíveis para geração de vapor e calor nas operações; consumo/aquisição de energia elétrica; e consumo de combustíveis para a frota leve - veículos da força de vendas, extensionistas da agropecuária e veículos das áreas florestais (consolidados no ano de 2018).

<sup>2</sup> Valor de 2016 revisado. Unidade de medida: gigajoule

**6.430,36 GJ** GRI 302-4

Foi o total de redução de consumo de energia elétrica em comparação com 2017 (analisando o consumo de energia kWh por tonelada). A melhoria está diretamente ligada a projetos de conservação e eficiência

**ENERGIA CONSUMIDA FORA DA BRF (GJ)\*** GRI 302-2

\*Dados consideram o consumo de combustíveis da frota terrestre no Brasil. Este valor é do total de energia não renovável e renovável. Dados de 2016 e 2017 revisados.



## Frentes pela eficiência

Mantemos o Comitê de Energia da BRF, formado pelas equipes de Engenharia, Controladoria e *Procurement*, a fim de definir estratégias mensais para contratar a energia na BRF e na cadeia de valor. São considerados melhoria do custo de aquisição, parceiros estratégicos para projetos sustentáveis, aprovação de projetos de redução do consumo e repasse de diretrizes para unidades produtoras.

A Companhia adota linhas anuais de investimentos para aplicar recursos próprios à atualização de tecnologia e à compra de equipamentos mais eficientes, como controle de temperatura dos túneis de congelamento, implantação de controles automáticos e variáveis de equipamentos de ar comprimido, além da atualização da tecnologia de iluminação nas fábricas para o sistema LED.

Aproveitamos também os recursos disponíveis nos Programas de Eficiência Energética das distribuidoras de energia, sob recomendação da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), com ações como a substituição de motores e bombas elétricas comuns para equipamentos de alto rendimento.

Quando detectamos oportunidade ou risco iminente que possa afetar o custo ou a disponibilidade de energia no longo prazo, o tema é escalado para o Comitê de Risco da BRF e, em caso de tomada de posição, estruturamos processo de compra em que submetemos aprovações ao Conselho de Administração. Também é nesse fórum que discutimos o status da implantação dos projetos de eficiência.

A BRF possui, também, floresta renovável plantada, como estoque de carbono. É um impacto positivo para o meio ambiente, contribuindo para mitigar nossos impactos e para o equilíbrio do clima. Nossa área plantada atual é de 31.802 hectares, espalhados em oito estados brasileiros (RS, SC, PR, MS, MT, MG, GO, PE).

A fim de flexibilizar e agilizar o processo de compra, distribuição dos contratos e gerar valor na gestão do portfólio, em 2017 foi criada a comercializadora de energia própria da BRF (BRF Energia), cujo principal objetivo é reduzir o custo energético, administrando de forma mais eficiente os contratos da BRF. Por estratégia, é vedada a utilização da BRF Energia para assumir risco de contratação fora do *core business*.

Comitê de Energia estuda alternativas para aprimorar matriz de consumo da Companhia

+ de  
**31,8 mil**  
hectares

compõem nossas florestas renováveis plantadas



**RESÍDUOS 103-1 | 306, 103-2 | 306, 103-3 | 306**

O controle de resíduos na Companhia é feito por meio de redução, reciclagem e reutilização de materiais em toda a cadeia de valor – dos fornecedores à fase de pós-consumo.

Outra medida é reutilizar subprodutos nos processos produtivos, como o lodo (gerado no tratamento de efluentes e usado como mistura para combustível das caldeiras), permitindo, assim, a redução no consumo de cavaco.

Entre as iniciativas relacionadas à gestão de resíduos está a transformação de resíduos orgânicos em biofertilizantes, por meio do processo de compostagem.

As operações administrativas adotam a separação para descarte de resíduos orgâni-

cos e de outras categorias (recicláveis e não recicláveis). Mantemos em nossas granjas próprias e integradas o Programa de Logística Reversa dos Resíduos de Saúde Animal, para a coleta de resíduos perigosos no campo e nos incubatórios.

As iniciativas voltadas ao melhor gerenciamento de resíduos se baseiam no Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS). Cabe às diretrizes guiar as operações desde o controle dos materiais gerados até o monitoramento de sua destinação adequada.

Em 2018, a unidade de Marau (RS) desenvolveu um projeto que tinha como objetivo eliminar o envio para aterro de resíduos plásticos do tipo 7 (tipo de plástico de baixa reciclabilidade). Para isso, desenvolveu um novo fornecedor na região da unidade

Os dejetos dos suínos passam por tratamento adequado e depois são aplicados no solo, conforme autorização ambiental e acompanhamento de engenheiro agrônomo

que, por meio de reciclagem desse material, confecciona tapumes para construção civil. Como resultado, a unidade deixou de enviar para aterro cerca de 8 toneladas/mês desse resíduo. Além da redução de impacto ambiental, a unidade também teve ganhos financeiros.

Em 2018, foram registrados seis vazamentos significativos, totalizando 24 m<sup>3</sup>, decor-

rentes de vazamento de gordura animal, efluente, lodo de tratamento de efluente e resíduos sólidos, nas cidades de Videira (SC), Chapecó (SC) e Concórdia (SC). A gestão ambiental está focada para redução/mitigação de impactos ambientais.

**GRI 306-3**



Em 2018, a unidade de Marau (RS) desenvolveu um projeto para eliminar o envio para aterro de resíduos plásticos de baixa reciclabilidade

**DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS (EM TONELADAS) GRI 306-2**

Destinação	2016	2017	2018
<b>Resíduos perigosos gerados, por tipo<sup>1</sup> e destinação</b>			
Aterro Industrial e autoclavagem	480,94	932,91	2.522,14
Reciclagem	327,30	635,27	1.604,12
Incineração	128,58	272,22	172,70
Reutilização	i.n.d.	i.n.d.	86,81
Recuperação	i.n.d.	i.n.d.	27,69
<b>TOTAL</b>	<b>936,82</b>	<b>1.840,40</b>	<b>4.413,46</b>
<b>Resíduos não perigosos gerados, por tipo<sup>2</sup> e destinação</b>			
Incorporação no solo	42.157,76	16.476,81	18.926,54
Aterro Industrial e autoclavagem	110.873,88	162.768,95	82.155,57
Reciclagem	68.408,16	78.501,84	69.948,43
Incineração	484,93	784,00	3.169,42
Compostagem	120.995,25	55.033,39	227.661,27
Reutilização	i.n.d.	i.n.d.	1.917,01
Recuperação	i.n.d.	i.n.d.	35.288,66
<b>TOTAL</b>	<b>342.919,97</b>	<b>313.565,00</b>	<b>439.066,89</b>

1. Entre os principais resíduos perigosos gerados na BRF estão resíduos de serviço de saúde, resíduos de serviço de saúde animal, lâmpadas e resíduos contaminados com óleo etc.

2. Entre os principais resíduos não perigosos estão lodo de tratamento de efluente, resíduos de incubatório, resíduos plásticos etc.

**RESÍDUOS PERIGOSOS TRANSPORTADOS E TRATADOS (T) GRI 306-4**

	2016	2017	2018
Transportados	461,12	1.840,40	4.413,46
Importados	0	0	0
Exportados	0	0	0
Tratados	267,34	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>728,46</b>	<b>1.840,40</b>	<b>4.413,46</b>

\* Os resíduos perigosos transportados são todos os gerados pela BRF, para os quais é contratado o transporte até o tratamento. A BRF não tem transporte próprio para destino de resíduos perigosos, tampouco importa ou exporta internacionalmente quaisquer resíduos. Todos os resíduos classe 1 perigosos são transportados e destinados corretamente

**PRODUTOS E EMBALAGENS**

Participamos do Acordo Setorial de Embalagens da Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (Abia) – reúne diferentes segmentos da indústria –, que prevê uma redução de resíduos recicláveis enviados ao aterro, entre outras ações. O desafio de praticar uma adequada gestão do impacto dos nossos produtos após a compra pelo consumidor (descarte da embalagem) faz parte do dia a dia da BRF. Esse trabalho está ligado à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que estipula ajustes no modelo de produção da indústria, da operação ao pós-consumo.

Com a Abia, também fazemos parte da Coalizão Embalagens, que reúne empresas comprometidas com um plano de gestão de resíduos sólidos e logística reversa, definido dentro de um acordo setorial para o atendimento da PNRS. Buscamos reduzir a utilização de materiais e desenvolver embalagens inovadoras, com foco em evitar o desperdício.

**COMO REDUZIR IMPACTOS**

Investimos em projetos para a redução de gramatura e de uso de matéria-prima nas embalagens (sem prejuízo às necessidades de segurança e estabilidade do produto) e mantemos projetos para mobilizar e apoiar a estruturação de cooperativas e associações de catadores nas regiões próximas às operações.

As perdas de embalagem nos processos produtivos são destinadas para a reciclagem, reduzindo os impactos relacionados aos produtos finais. Também nos empenhamos em diminuir a ocorrência de perda ou quebra de produtos para minimizar o descarte desses materiais. Buscamos avançar na análise de impacto ambiental dos nossos produtos.





# Negócios

## NESTE CAPÍTULO

- ▶ Resultado operacional e econômico-financeiro

Consideramos 2018 como o período mais desafiador dos últimos dez anos para a BRF. Em contrapartida, foi também a época em que realizamos um dos maiores conjuntos de ajustes patrimoniais, financeiros e de gestão da história da empresa, construindo as bases para a recuperação da Companhia.

Ao longo do ano, encontramos cenários adversos, como o fechamento de mercados importantes, a greve dos caminhoneiros e a pressão de custos internos. Por outro lado, tivemos problemas na nossa governança e uma segunda fase de operações de investigações policiais. As consequências mais visíveis foram a queda em nossas margens, o aumento do endividamento e estoques de matéria-prima superiores aos desejáveis.

Os desdobramentos da Operação Trapaça levaram à exclusão de 12 plantas da BRF da lista de estabelecimentos aprovados para exportar para a União Europeia, importante mercado para a Companhia. Tivemos a imposição de tarifas *antidumping* pela China e a continuidade da suspensão de importação de suínos pela Rússia. O preço dos grãos registrou aumento acumulado em 2018 da ordem de 30%, ao passo que o reajuste da proteína no mercado nacional ficou abaixo de 3%. A greve dos caminhoneiros nos exigiu rapidez e habilidade para continuar a alimentar nosso plantel no campo e transferi-lo para o abate.

Em resposta a esses acontecimentos, adotamos medidas de curto prazo e impacto imediato nos resultados e na nossa operação:

concedemos férias coletivas em sete plantas, adotamos o *layoff* na unidade de Chapecó (SC) e fechamos linhas de abate de perus em Mineiros (GO), Francisco Beltrão (PR) e Chapecó (SC). Foram respostas que atenuaram os impactos em nossos resultados, embora não tenham sido capazes de neutralizar completamente os efeitos negativos sobre o negócio.

Para acelerar nosso processo de desalavancagem financeira, decidimos vender nossos ativos na Argentina, na Europa e na Tailândia, além de nossa planta em Várzea Grande (MT) e alguns ativos imobiliários. Também securitizamos recebíveis por meio de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC) e reduzimos em cerca de 60% os nossos estoques de matéria-prima congelada. No total, atingimos um montante de R\$ 4,1 bilhões dentro dos R\$ 5 bilhões previstos com esse conjunto de medidas, chamado de Plano de Monetização. Decidimos que Brasil, o mercado muçulmano (Halal) e a Ásia são as três regiões-chave onde vamos focar nossos negócios (*leia mais na p.25*).

Apesar de resultar em considerável prejuízo, essas situações não afetaram a capacidade de produção de resultados futuros da Companhia. Elas, por sinal, nos permitiram enfrentar nossos principais problemas. Nosso processo de desalavancagem continuará ao longo de 2019 (aproximadamente 3,65 vezes), mas o objetivo é atingir um nível de alavancagem de 1,5 e 2,0 vezes, restabelecendo nossa classificação de risco de crédito para grau de investimento. Para maiores

# 2018

pode ser definido como o ano mais desafiador da última década. Mas foi também um período de ajustes fundamentais para a Companhia

informações, acesse o [relatório F-20](#) no site de relações com os investidores.

Para o futuro, o nosso planejamento estratégico estabelece, como metas, a reversão da trajetória declinante de nossas margens em 2019, por meio do estabelecimento de uma gestão de alto desempenho; a consolidação dos nossos fundamentos em liderança, inovação e solidez financeira para a busca dos níveis históricos de rentabilidade em 2020; e o crescimento contínuo e sustentável, com uma execução rigorosa para a entrega de um patamar de rentabilidade acima da média histórica a partir de 2021.





## Resultado operacional e econômico-financeiro

### ● GRI 103-1 | 201, 103-2 | 201, 103-3 | 201, GRI 201-1

Confira alguns indicadores financeiros e operacionais que sintetizam 2018 para a BRF.

Encerramos 2018 com receita líquida consolidada de R\$ 34,5 bilhões, crescimento de 3,2% em relação a 2017. O aumento é reflexo dos maiores volumes comercializados no Brasil (7,1% ao ano) e na Divisão Halal (5,7%), assim como o crescimento médio de preços em ambos os mercados.

Atingimos uma margem bruta de 15,0% em 2018, que representa uma queda de 4,2 p.p. ao ano. O resultado reflete os obstáculos operacionais que impactaram a nossa cadeia de negócio, tais como o aumento nos custos dos grãos, medidas *antidumping* impostas pela China e ajustes no processo produtivo para atendimento de novas exigências da Arábia Saudita, entre outros. Além disso, tivemos um impacto negativo de R\$ 208 milhões referente aos efeitos do *hedge accounting* das dívidas nas exportações, fato comunicado ao mercado ao longo dos trimestres.

As despesas com vendas aumentaram 4,5% em 2018. Esse salto é resultado de maiores despesas logísticas, provenientes principalmente da ampliação na malha logística para atendimento de um número médio maior de pontos de venda. As despesas administrativas e os honorários registraram

alta de R\$ 96 milhões ao longo do ano, basicamente pelo repasse de inflação do período no Brasil e pela variação cambial nas operações no exterior.

### PRINCIPAIS INDICADORES (R\$ MILHÕES)

	2017	2018	Δ 2018/2017
Volume (mil t)	4.919	4.974	1,12
<b>Receita líquida</b>	<b>33.469</b>	<b>34.529</b>	<b>3,2%</b>
Lucro bruto	6.421	5.186	(19,2%)
Margem bruta (%)	19,2	15,00	(4,2 p.p.)
<b>Ebitda ajustado</b>	<b>2.857</b>	<b>2.616</b>	<b>(8,4%)</b>
Margem Ebitda ajustada (%)	8,5	7,6	(1,0) p.p.
<b>Lucro (prejuízo) líquido</b>	<b>(1.099)</b>	<b>(4.466)</b>	<b>306,4%</b>
Margem líquida (%)	(3,3)	(12,9)	(9,7) p.p.
<b>RESULTADO POR AÇÃO*</b>	<b>(1,35)</b>	<b>(5,50)</b>	<b>306,4%</b>

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

### LUCRO BRUTO (R\$ MILHÕES)

	2017	2018	Δ 2018/2017
Lucro bruto	6.421	5.186	(19,2%)
Margem bruta (%)	19,2	15,0	4,2 p.p.

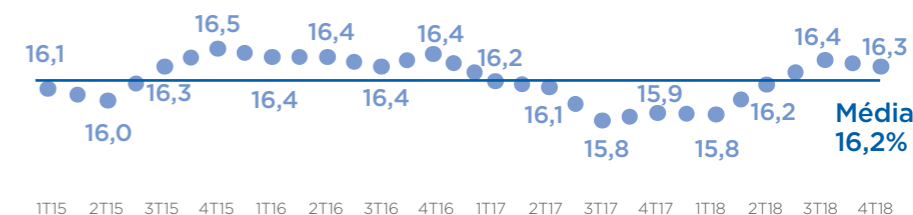
### RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (ROL)

Volumes (mil toneladas)	2017	2018	Δ 2018/2017
Aves ( <i>in natura</i> )	2.127	2.261	6,3%
Suínos e outros ( <i>in natura</i> )	323	293	(9,3%)
Processados	2.118	2.123	0,2%
Outras vendas	351	297	(15,3%)
<b>TOTAL</b>	<b>4.919</b>	<b>4.974</b>	<b>1,1%</b>
<b>ROL (R\$ milhões)</b>	<b>33.469</b>	<b>34.529</b>	<b>3,2%</b>
Preço médio (ROL)	6,80	6,94	2,0%

### DESPESAS OPERACIONAIS (R\$ MILHÕES)

	2017	2018	Δ 2018/2017
<b>Despesas com vendas</b>	<b>(4.744)</b>	<b>(4.956)</b>	<b>4,5%</b>
% sobre a ROL	(14,2%)	(14,4%)	(0,2) p.p.
<b>Despesas administrativas e honorários</b>	<b>(575)</b>	<b>(671)</b>	<b>16,7%</b>
% sobre a ROL	(1,9%)	(1,7%)	(0,2) p.p.
<b>Despesas operacionais totais</b>	<b>(5.318)</b>	<b>(5.627)</b>	<b>5,8%</b>
% sobre a ROL	(15,9%)	(16,3%)	(0,4) p.p.

### SG&A LTM (% ROL)





Fechamos o ano com um aumento no resultado líquido negativo de R\$ 2.102 milhões, em razão, principalmente, da baixa de ativo imobilizado e do ajuste de *impairment* das operações descontinuadas e de Várzea Grande (MT), no valor de R\$ 2.533 milhões.

A Companhia gerou um prejuízo líquido de R\$ 4.466 milhões em 2018, consolidando uma margem negativa de 12,9%. O resultado reflete o ajuste de *impairment* das operações descontinuadas e de Várzea Grande (MT), despesas no montante de R\$ 994 milhões atreladas à Operação Carne Fraca/Trapaça e a reestruturação corporativa, entre outros fatores.

O Ebitda ajustado de 2018 totalizou R\$ 2,6 bilhões (queda de 8,4%), consolidando uma margem de 7,6%, refletindo essencialmente o aumento dos preços médios dos grãos no ano, maior ociosidade e mudança no *mix* na produção, entre outros. Além disso, o Ebitda ajustado incluiu R\$ 154 milhões referentes às operações descontinuadas (Argentina, Europa e Tailândia), cujos resultados se tornaram deficitários no segundo semestre de 2018, principalmente, em decorrência da perda das habilitações das plantas brasileiras da BRF para a comercialização no mercado europeu.

### OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS (R\$ MILHÕES)

	2017	2018	Δ 2018/2017
Outros resultados operacionais	(389)	(2.491)	540,3%
% sobre a ROL	(1,2%)	(7,2%)	(6,1) p.p.

### RESULTADO FINANCEIRO (R\$ MILHÕES)

	2017	2018	Δ 2018/2017
Receitas financeiras	1.641	1.740	6,0%
Despesas financeiras	(3.723)	(3.497)	(6,0%)
Resultado financeiro líquido	(2.082)	(1.758)	(15,6%)

### LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)

	2017	2018	Δ 2018/2017
Lucro (prejuízo) líquido	(1.099)	(4.466)	306,4%
Margem líquida (%)	(3,3%)	(12,9%)	(9,7) p.p.
Resultado por ação	(1,35)	(5,50)	306,4%

### EBITDA AJUSTADO (R\$ MILHÕES)

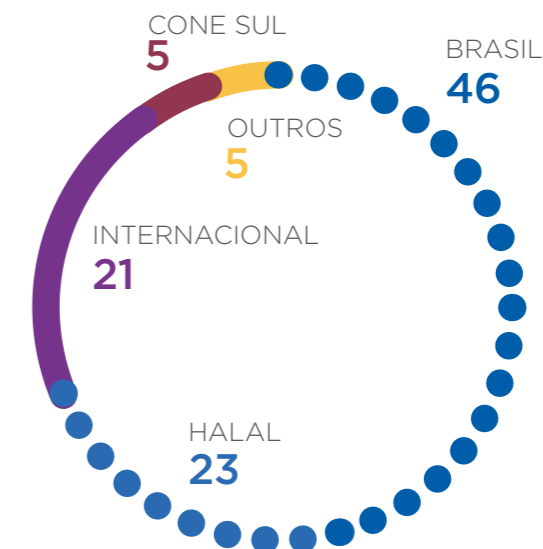
	2017	2018	Δ 2018/2017
Prejuízo líquido consolidado	(1.099)	(4.466)	306,4%
Imposto de Renda e Contribuição Social	(247)	(206)	(16,6%)
Financeiras líquidas	2.082	1.815	(12,8%)
Depreciação e amortização	1.918	1.946	1,5%
Ebitda ajustado	2.857	2.616	(8,4%)
Margem Ebitda ajustada (%)	8,5	7,6	(1,0) p.p.

### DESEMPENHO DAS DIVISÕES

Elegemos o segmento Brasil como espinha dorsal de nossa estratégia, alavancando a liderança de nossas marcas e a capilaridade da nossa rede de distribuição. Identificamos também oportunidades no segmento Halal, aumentando nossa produção na região e estimulando mais oportunidades de negócios. Em relação ao segmento internacional, reformulamos nossa estratégia de atuação e elegemos o mercado asiático como sendo o mais adequado para replicar a forte presença na distribuição final.



### VOLUME 2018 (%)



## BRASIL

Em 2018, nossa receita líquida cresceu 7,2% em comparação ao ano anterior, impactada positivamente pelos maiores volumes. No entanto, os preços médios permaneceram estáveis (mesmo com o aumento de valores realizados ao longo do segundo semestre), fruto do crescimento mais acelerado de volume de produtos *in natura*, cujos preços são menores em relação aos dos produtos processados. A margem bruta retraiu 4,9 pontos percentuais, refletindo uma maior pressão dos preços dos grãos (+30% a/a), maior custo com ociosidade, alterações do *mix* de produção e liquidação de estoques.

Por outro lado, uma gestão mais eficiente das despesas gerais, administrativas e com vendas compensou parcialmente os maiores custos. Dessa forma, o Ebitda ajustado totalizou R\$ 1.488 milhões e a margem, 9,1%, uma queda de 3,3 pontos percentuais. Se excluirmos a liquidação de matéria-prima e o crédito de PIS/Cofins, o Ebitda ajustado de 2018 seria de R\$ 1.355 milhões, com uma margem de 8,3%.

## DIVISÃO HALAL

Esse segmento registrou uma tendência de melhor realização de preço, com destaque para a região do Golfo, dado o melhor equilíbrio entre oferta e demanda e a consolidação da Banvit (ocorrida em junho de 2017). Assim, observamos um crescimento de 23,9% a/a na receita líquida. Mesmo excluindo os impactos positivos da aquisição, a receita líquida cresceu 14,9% a/a. O destaque foi a expansão da margem Ebitda ajustada para 10,1% em 2018 (4,6 p.p. a/a).

## BRASIL

	2017	2018	Δ 2018/2017
<b>Volumes (mil toneladas)</b>	<b>2.122</b>	<b>2.273</b>	<b>7,1%</b>
Aves ( <i>in natura</i> )	454	532	17,3%
Suínos e outros ( <i>in natura</i> )	108	117	8,0%
Processados	1.560	1.623	4,1%
<b>Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)</b>	<b>15.189</b>	<b>16.285</b>	<b>7,2%</b>
Preço médio (R\$/kg)	7,16	7,17	0,1%
<b>Lucro bruto (R\$ milhões)</b>	<b>3.827</b>	<b>3.298</b>	<b>(13,8%)</b>
Margem bruta (%)	25,2%	20,3%	(4,9) p.p.
<b>Ebitda ajustado (R\$ milhões)</b>	<b>1.887</b>	<b>1.488</b>	<b>(21,2%)</b>
Margem Ebitda (%)	12,4	9,1	(3,3) p.p.

## DIVISÃO HALAL

	2017	2018	Δ 2018/2017
<b>Volumes (mil toneladas)</b>	<b>1.082</b>	<b>1.143</b>	<b>5,7%</b>
Aves ( <i>in natura</i> )	967	991	2,5%
Suínos e outros ( <i>in natura</i> )	2,0	3,0	21,4%
Processados	113	149	32,4%
<b>Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)</b>	<b>6.694</b>	<b>8.293</b>	<b>23,9%</b>
Preço médio (R\$/kg)	6,19	7,25	17,2%
<b>Lucro bruto (R\$ milhões)</b>	<b>1.272</b>	<b>1.765</b>	<b>38,7%</b>
Margem bruta (%)	19,0	21,3	2,3 p.p.
<b>Ebitda ajustado (R\$ milhões)</b>	<b>368</b>	<b>840</b>	<b>128,1%</b>
Margem Ebitda ajustada (%)	5,5	10,1%	4,6 p.p.
<b>Volume CFR* (mil toneladas)</b>	<b>458</b>	<b>434</b>	<b>(5,3%)</b>
Representatividade no volume total (%)	42,3	37,9	(4,4) p.p.

\* CFR (Custo e Frete).

## INTERNACIONAL

Na comparação anual, a receita líquida caiu 18,1% a/a, com impacto central das restrições de volume na Europa e Rússia, bem como as medidas *antidumping* temporárias na China. Adicionalmente, nossos custos subiram 11,4% a/a, dado o aumento expressivo nos custos dos grãos e perdas operacionais relacionadas às restrições. Desse modo, nosso Ebitda ajustado totalizou R\$ 209 milhões, apresentando uma margem Ebitda ajustada de 3,0% em 2018.

## RESULTADOS CONSOLIDADOS - INTERNACIONAL

	2017	2018	Δ 2018/2017
<b>Volumes (mil toneladas)</b>	<b>1.244</b>	<b>1.045</b>	<b>(16,0%)</b>
Aves ( <i>in natura</i> )	665	691	3,9%
Suínos e outros ( <i>in natura</i> )	167	117	(29,9%)
Processados	290	195	(32,6%)
Outras vendas	122	41	(66,1%)
<b>Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)</b>	<b>8.497</b>	<b>6.959</b>	<b>(18,1%)</b>
Preço médio (R\$/kg)	6,83	6,66	(2,5%)
Lucro bruto (R\$ milhões)	1.235	526	(57,4%)
Margem bruta (%)	14,5	7,6	(7,0) p.p.
<b>Ebitda ajustado (R\$ milhões)</b>	<b>823</b>	<b>209</b>	<b>74,6%</b>
Margem Ebitda ajustada (%)	9,7	3,0	(6,7) p.p.

A Divisão Halal registrou tendência de melhor realização de preços, com destaque para a região do Golfo

**CONE SUL**

Segmento	2017	2018* Ex-hiperinflação	2018	Δ 2018/2017
<b>Volumes (mil toneladas)</b>	<b>231</b>	<b>243</b>	<b>243</b>	<b>5,3%</b>
Aves ( <i>in natura</i> )	30	41	41	38,1%
Suínos e outros ( <i>in natura</i> )	45	53	53	18,2%
Processados	155	148	148	(4,2%)
<b>Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)</b>	<b>2.272</b>	<b>2.261</b>	<b>2.148</b>	<b>(0,5%)</b>
Preço médio (R\$/kg)	9,84	9,30	8,83	(5,5%)
<b>Lucro bruto (R\$ milhões)</b>	<b>198</b>	<b>218</b>	<b>97</b>	<b>10,1%</b>
Margem bruta (%)	8,7	9,7	4,5	0,9 p.p.
<b>Ebitda ajustado (R\$ milhões)</b>	<b>(91)</b>	<b>13,0</b>	<b>13,0</b>	<b>(113,9%)</b>
Margem Ebitda ajustada (%)	(4,0%)	0,6	0,6	4,6 p.p.

\* No ano de 2018, a Companhia adotou o IAS 29 - Economias Hiperinflacionárias. Uma economia hiperinflacionária ocorre em um país que apura 100% de índice de inflação no período acumulado de 3 anos, entre outros critérios qualitativos. A partir de 01.07.2018, a Argentina passou a ser considerada uma economia hiperinflacionária. Desta forma, o balanço e o resultado das subsidiárias da Argentina foram corrigidos monetariamente a fim de refletir o valor corrente. Como a economia hiperinflacionária foi identificada apenas para as subsidiárias da Argentina e não para a sua controladora, a Companhia não reapresentou os saldos anteriores.

**OUTROS SEGMENTOS**

A receita líquida totalizou R\$ 854 milhões em 2018, impactada positivamente por uma melhor performance operacional da BRF Ingredients, cuja função é agregar valor aos produtos da Companhia e otimizar a sua cadeia de produção (*leia mais na p.32*).

**OUTROS SEGMENTOS + INGREDIENTES**

	2017	2018	Δ 2018/2017
<b>Volumes (mil toneladas)</b>	<b>240</b>	<b>279</b>	<b>12,4%</b>
Aves ( <i>in natura</i> )	11	5	(56,2%)
Suínos e outros ( <i>in natura</i> )	0	3	n.m
Processados	1	8	419,19%
Outras Vendas	227	254	12,1%
<b>Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)</b>	<b>818</b>	<b>854</b>	<b>4,4%</b>
<b>Lucro bruto (R\$ milhões)</b>	<b>138</b>	<b>167</b>	<b>21,0%</b>
Margem bruta (%)	16,9%	19,6%	2,7 p.p.
<b>Ebitda ajustado (R\$ milhões)</b>	<b>76</b>	<b>97</b>	<b>27,9%</b>
Margem Ebitda ajustada (%)	9,3%	11,4%	2,1 p.p.

**CORPORATE (R\$ MILHÕES)**

	2017	2018	Δ 2018/2017
Receita Operacional Líquida	0	(11)	n.m
Lucro bruto	(287)	(668)	132,6%
EBITDA ajustado	(206)	(31)	(84,7%)

**CAPEX (R\$ MILHÕES)**

	2017	2018	Δ 2018/2017
Crescimento	256	62	(75,9%)
Eficiência	83	92	10,5%
Suporte	346	380	10,0%
Ativos biológicos	713	877	23,0%
Arrendamento mercantil e outros	220	221	n.m
<b>TOTAL</b>	<b>1.617</b>	<b>1.632</b>	<b>0,9%</b>



A melhora do ciclo de capital de giro é fruto, principalmente, da diminuição de estoques de matéria-prima congelada e produto acabado

**VALOR GERADO E DISTRIBUÍDO (R\$ MILHÕES) GRI 201-1**

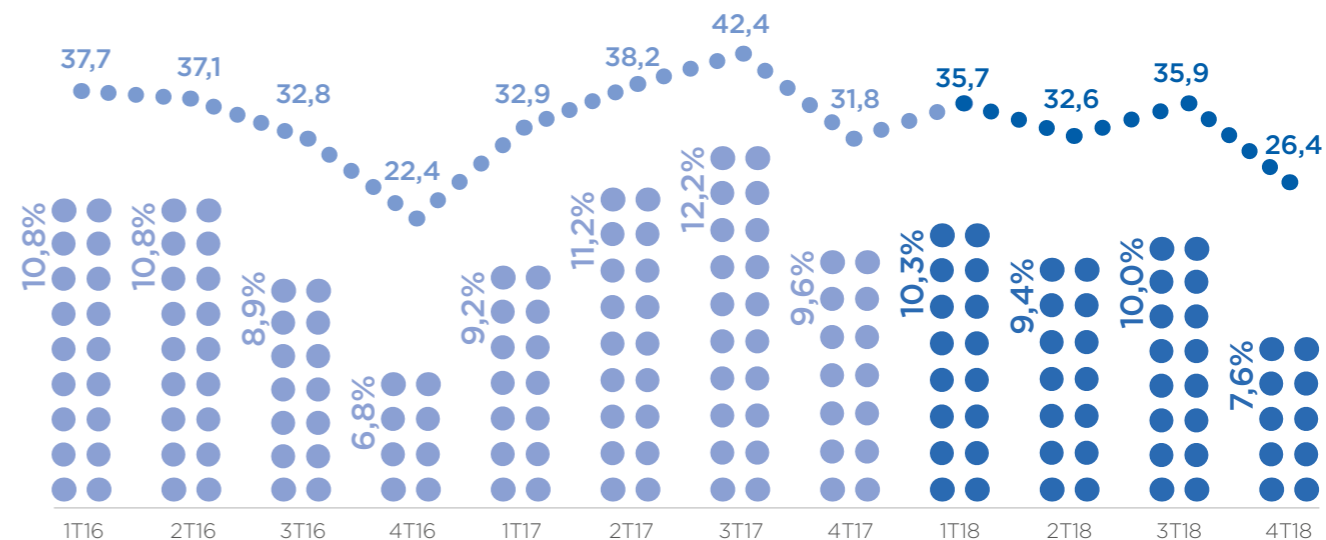
	2016	2017	2018
<b>Valor econômico direto gerado</b>			
Receitas	33.733	33.469	30.188
<b>Valor econômico distribuído</b>			
Recursos humanos	4.881	5.279	4.795
Impostos	3.711	3.717	3.530
Juros/aluguéis	4.874	3.969	4.391
Juros sobre capital próprio e Dividendos	611	2.000	6.000
Retenção	-984	-1.126	-2.115
Participação de acionistas não controladores	5	-27	18
<b>TOTAL</b>	<b>13.098</b>	<b>11.814</b>	<b>10.607</b>
<b>Valor econômico retido</b>			
“Valor econômico direto gerado” menos “Valor econômico distribuído”	20.635	21.655	19.581

**GESTÃO DO CAPITAL**
**CICLO FINANCEIRO**

O ciclo financeiro de 2018 da Companhia totalizou 35,7 dias, redução de 5,3 dias em relação a 2017. A melhora do ciclo de capital de giro na comparação das médias anuais decorre, principalmente, da diminuição de estoques de matéria-prima congelada e produto acabado, conforme o Plano de Reestruturação Operacional e Financeira da Companhia, e da redução do giro de clientes por conta da melhor gestão de prazos de venda e da estruturação do Fundo de Direitos Creditórios – Clientes BRF.

**FLUXO DE CAIXA GERENCIAL**

O fluxo de caixa operacional acumulado de 2018 totalizou R\$ 1.533 milhões. Comparado ao ano anterior, a quantia é inferior em R\$ 331 milhões. Dessa forma, fechamos o ano em R\$ 99 milhões negativos, em decorrência da geração de caixa operacional, pós dispêndios em Capex. A rubrica de M&A e Venda de Ativos totalizou R\$ 259 milhões (superior em R\$ 988 milhões ao ano anterior), quando houve o desembolso referente à aquisição da Banvit.

**CICLO FINANCEIRO**


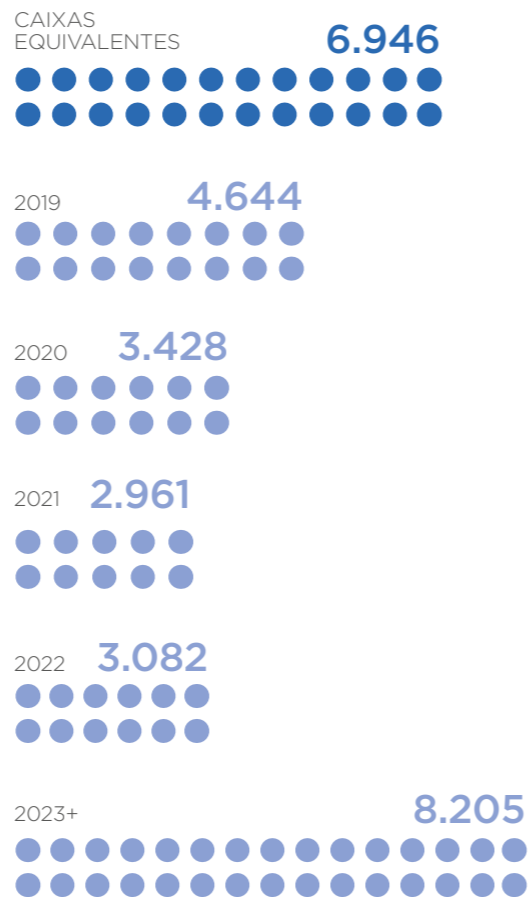
## ENDIVIDAMENTO

O endividamento bruto total no valor de R\$ 22.556 milhões contabiliza o endividamento total financeiro somado a outros passivos, no valor de R\$ 235 milhões. Esse acréscimo teve como destaques R\$ 1.443 milhões de aumento da dívida bruta devido à apreciação do dólar em 17,2% em relação ao real, além de um consumo de caixa livre de R\$ 664 milhões.

O valor da dívida líquida *pro forma* fechou em R\$ 13.404 milhões, em 2018, sob influência de fatores como vendas das operações na Argentina (R\$ 564 milhões), Europa e Tailândia (R\$ 1.138 milhões ex-minoritários); da planta localizada em Várzea Grande (MT), por R\$ 100 milhões; dos recebíveis não cedidos ao FIDC em dezembro de 2018 (R\$ 200 milhões); e do impacto provocado pela diferença do valor da moeda de consolidação (real), em dezembro de 2018, em relação ao valor projetado (R\$ 203 milhões) no momento do anúncio do Plano de Reestruturação Operacional e Financeira, datado de 29/06/2018.

Para o ano de 2019, as obrigações financeiras da Companhia (entre amortização de principal e juros) totalizam R\$ 4.256 milhões. Elas já se encontram equacionadas ao considerarmos a cessão da parcela não contabilizada em 2018 para o FIDC; as entradas de caixa referentes às vendas dos ativos de Argentina, Várzea Grande (MT), Europa e Tailândia, já sendo deduzida a parcela dos minoritários; o refinanciamento com o Banco Santander, anunciado em fevereiro de 2018; e, por fim, os refinanciamentos dos Recursos Obrigatórios de Crédito Rural, programados para 2019.

## PERFIL DA DÍVIDA



Prazo médio:  
**3 anos**

## ENDIVIDAMENTO (R\$ MILHÕES)

	Em 31.12.2018		Em 31.12.2017		2018/2017 Variação
	Circulante	Não Circulante	Total	Total	
<b>Endividamento*</b>					
Moeda nacional	(3.077)	(7.550)	(10.627)	(9.343)	13,7%
Moeda estrangeira	(1.794)	(10.135)	(11.929)	(11.401)	4,6%
Endividamento bruto	(4.871)	(17.685)	(22.556)	(20.744)	8,7%
<b>Aplicações*</b>					
Moeda nacional	4.601	740	5.341	4.941	8,1%
Moeda estrangeira	1.470	135	1.605	2.493	(35,6%)
<b>TOTAL DE APLICAÇÕES</b>	<b>6.071</b>	<b>875</b>	<b>6.946</b>	<b>7.434</b>	<b>(6,6%)</b>
Endividamento líquido	1.201	(16.811)	(15.610)	(13.310)	17,3%

\* O endividamento e aplicações incluem as operações descontinuadas no montante de R\$ 156 milhões e R\$ 235 milhões, respectivamente.



**DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO CONSOLIDADO (R\$ MILHÕES)**

	2017	2018	Δ 2018/2017
Receita Operacional Líquida	33.469	34.529	3,2%
Custos das Vendas	(27.049)	(29.343)	8,5%
% sobre a ROL	(80,8%)	(85,0%)	(4,2) p.p.
Lucro bruto	6.421	5.185	(19,2%)
% sobre ROL	19,2%	15,0%	(4,2) p.p.
Despesas operacionais	(5.318)	(5.627)	5,8%
% sobre ROL	(15,9%)	(16,3%)	(0,4) p.p.
Despesas com vendas	(4.744)	(4.956)	4,5%
% sobre ROL	(14,2%)	(14,4%)	(0,2) p.p.
Fixas	(3.105)	(3.148)	1,4%
Variáveis	(1.607)	(1.771)	10,2%
Despesas administrativas e honorários	(575)	(671)	16,7%
% sobre ROL	(1,7%)	(1,9%)	(0,2) p.p.
Honorários dos administradores	(31)	(29)	(7,4%)
% sobre ROL	(0,1%)	(0,1%)	0,0 p.p.
Gerais e administrativas	(544)	(642)	18,1%
% sobre ROL	(1,6%)	(1,9%)	(0,2) p.p.
Resultado operacional	1.103	(441)	(140,0%)
% sobre ROL	3,3%	(1,3%)	(4,6) p.p.
Outros resultados operacionais	(389)	(2.491)	540,3%
Resultado da equivalência patrimonial	22	18	(20,9%)
Ebit	736	(2.914)	(495,9%)
% sobre ROL	2,2%	(8,4%)	(10,6) p.p.
Financeiras líquidas	(2.082)	(1.758)	(15,6%)
Resultado antes dos Impostos	(1.346)	(4.672)	247,2%
% sobre ROL	(4,0%)	(13,5%)	(9,5) p.p.
Imposto de renda e contribuição social	247	206	(16,6%)
% sobre o resultado antes dos impostos	(18,3%)	(4,4%)	13,9 p.p.
Lucro/ (prejuízo) líquido consolidado	(1.099)	(4.466)	306,4%
% sobre ROL	(3,3%)	(12,9%)	(9,7) p.p.
Participação de acionistas minoritários	27	(18)	(168,01%)
EBITDA ajustado	2.857	2.616	(8,4%)
% sobre ROL	8,5%	7,6%	(1,0) p.p.



# 3,2%

foi o crescimento da receita operacional líquida, em 2018





**BALANÇO PATRIMONIAL (R\$ MILHÕES)**

Ativo	31.12.18	31.12.17
<b>Circulante</b>		
Caixa e equivalentes de caixa	4.870	6.011
Aplicações financeiras	507	228
Contas a receber de clientes	2.605	3.919
Tributos a recuperar	1.067	1.228
Juros sobre capital próprio a receber	7	6
Títulos a receber	115	113
Estoques	3.877	4.948
Ativos biológicos	1.513	1.510
Instrumentos financeiros derivativos	182	91
Outros ativos circulantes	684	961
Outros direitos	452	716
Despesas antecipadas	232	245
Caixa restrito	277	128
Ativos mantidos para a venda	3.326	42
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>19.031</b>	<b>19.186</b>
<b>Não Circulante</b>		
Ativo realizável a longo prazo	7.549	6.587
Aplicações financeiras	291	569
Contas a receber de clientes	8	6
Depósitos judiciais	669	689
Ativos biológicos	1.061	904
Títulos a receber	89	116
Tributos a recuperar	3.150	2.438
Impostos diferidos	1.520	1.369
Caixa restrito	584	408
Outros ativos não circulantes	177	87
Permanente	15.802	19.456
Investimentos	86	68
Imobilizado	10.697	12.191
Intangível	5.019	7.198
<b>TOTAL DO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>23.351</b>	<b>26.043</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>42.382</b>	<b>45.228</b>

Passivo e Patrimônio Líquido	31.12.18	31.12.17
<b>Circulante</b>		
Empréstimos e financiamentos	4.547	5.031
Fornecedores	5.552	6.445
Fornecedores risco sacado	886	715
Salários e obrigações sociais	555	669
Obrigações tributárias	403	426
Juros sobre capital próprio e dividendos a pagar	6	2
Participações de administradores e funcionários	64	96
Instrumentos financeiros derivativos	235	299
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	496	536
Plano de benefícios a empregados	95	85
Outros passivos circulantes	518	603
Passivos diretamente relacionados a ativos mantidos para venda	1.132	0
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>14.489</b>	<b>14.908</b>
<b>Não Circulante</b>		
Empréstimos a financiamentos	17.618	15.413
Fornecedores	180	197
Obrigações tributárias	162	171
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	855	1.237
Impostos sobre a renda diferidos	66	155
Plano de benefícios a empregados	373	310
Outros passivos não circulantes	1.108	1.125
<b>TOTAL DO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>20.362</b>	<b>18.608</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>34.851</b>	<b>33.516</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>		
Capital social	12.460	12.460
Reservas de capital	115	115
Reservas de lucros	0	101
Outros resultados abrangentes	(1.276)	(1.405)
Prejuízos Acumulados	(4.279)	0
Ações em tesouraria	(57)	(71)
Participação dos acionistas não controladores	567	513
<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>7.532</b>	<b>11.713</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>42.382</b>	<b>45.228</b>



## NESTE CAPÍTULO

- > Sumário de Conteúdo da GRI
- > Anexos

# Relato

Em linha com nossa política de portas abertas e transparência com os públicos de relacionamento, este *Relatório Anual* resume os principais progressos, desafios e resultados globais da BRF S.A. no período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2018 em todas as operações globais.

Mais uma vez, o documento foi construído com base nos temas financeiros e não financeiros de maior importância para o negócio e para nossos *stakeholders*, identificados e priorizados no último ciclo de materialidade – incluindo aspectos como impactos na sociedade, bem-estar animal, desenvolvimento de parcerias sustentáveis, ecoeficiência, responsabilidade social, diversidade, entre outros temas.

Adotamos como referências a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI), versão Standards, opção Abrangente, e as diretrizes de relato integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC), que permitem a comunicação integrada de desempenho financeiro e não financeiro e o detalhamento da governança corporativa, do modelo de negócios, da estratégia e dos investimentos da Companhia.

Também nos conectamos aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), referenciando os 17 objetivos ao longo do relatório, e priorizamos informações alinhadas às demandas de transparência adotadas por segmentos diferenciados do mercado de capitais – como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da bolsa brasileira (B3), e do Dow Jones Sustainability Index (DJSI), da Bolsa de Nova York.

Em decorrência dos desdobramentos das operações Carne Fraca e Trapaça, designamos conteúdos específicos para detalhar as mudanças pelas quais passamos para responder às ocorrências, pautados pelos pilares de Qualidade, Segurança e Integridade.

Outro assunto relevante para nossos *stakeholders* é o plano de reestruturação operacional e financeira, divulgado ao mercado para assegurar a solidez econômico-financeira da Companhia – que já em 2018 resultou em alterações na estrutura organizacional, descritas ao longo do relatório.

Os indicadores financeiros e não financeiros (ambientais, sociais, operacionais, de qualidade etc.) cobrem, na maioria dos casos, toda a nossa operação global – incluindo fábricas, centros logísticos e escritórios localizados em países como Brasil, Emirados Árabes Unidos e Turquia. Exceções são descritas em notas de rodapé e dizem respeito, principalmente, a operações descontinuadas ou adquiridas em anos recentes e, por isso, ainda em processo de integração.

Os dados das demonstrações financeiras seguem padrões brasileiros e as normas International Financial Reporting Standards (IFRS), de acordo com padrões da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Security Exchange Commission (SEC). Indicadores financeiros foram auditados, enquanto, nos socioambientais, apenas o inventário de emissões de gases de efeito estufa foi submetido a verificação externa.

Nosso esforço em aprimorar a qualidade, acurácia e completude das informações apresentadas neste *Relatório Anual* acompanha melhorias na gestão e na estratégia de sustentabilidade, permitindo aos públicos com os quais nos relacionamos – comunidades vizinhas, colaboradores, acionistas, autoridades, fornecedores, clientes e parceiros de negócios – acessar um retrato fidedigno da Companhia, com seus desafios, progressos e compromissos. Isso é ainda mais relevante diante de anos desafiadores, como 2017 e 2018, nos quais trabalhamos para reconstruir as bases de nossa visão de futuro e recolocar o negócio em rota de crescimento.

Dúvidas sobre o conteúdo deste relatório podem ser esclarecidas por meio dos telefones (55 11) 2322-5052/5061/5048 ou pelo e-mail [acoes@brf-br.com](mailto:acoes@brf-br.com). **GRI 102-45, 102-46, 102-48, 102-49, 102-50, 102-53, 102-54, 102-56**



## OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)







# Sumário de Conteúdo da GRI GRI 102-55

GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
<b>DIVULGAÇÕES GERAIS</b>				
<b>GRI 101: Fundação 2016</b>				
GRI 101 não possui divulgações				
<b>PERFIL ORGANIZACIONAL</b>				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	<b>102-1</b> Nome da organização	11		
	<b>102-2</b> Atividades, marcas, produtos e serviços	11		
	<b>102-3</b> Localização da sede	11		
	<b>102-4</b> Localização das operações	13		
	<b>102-5</b> Natureza da propriedade e forma jurídica	11		
	<b>102-6</b> Mercados atendidos	13		
	<b>102-7</b> Porte da organização	13		
	<b>102-8</b> Informações sobre empregados e trabalhadores	58, 115		8
	<b>102-9</b> Cadeia de fornecedores	71		
	<b>102-10</b> Mudanças significativas na organização e na sua cadeia de fornecedores			
	<b>102-11</b> Abordagem ou princípio da precaução	44, 45		
	<b>102-12</b> Iniciativas desenvolvidas externamente	38		
	<b>102-13</b> Participação em associações	38		
<b>ESTRATÉGIA</b>				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	<b>102-14</b> Declaração do tomador de decisão sênior	3, 4, 5, 6		
	<b>102-15</b> Principais impactos, riscos e oportunidades	3, 4, 5, 6		
<b>ÉTICA E INTEGRIDADE</b>				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	<b>102-16</b> Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	15, 20		16
	<b>102-17</b> Mecanismos de aconselhamento e preocupações sobre ética	22		16
<b>GOVERNANÇA</b>				



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
GRI 102: Divulgações gerais 2016	<b>102-18</b> Estrutura da governança	16		
	<b>102-19</b> Delegação de autoridade	16, 17, 18		
	<b>102-20</b> Nível executivo responsável pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	16, 17, 18		
	<b>102-21</b> Consulta aos <i>stakeholders</i> sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	39		16
	<b>102-22</b> Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	16, 17, 18		5, 16
	<b>102-23</b> Presidente do mais alto órgão de governança	16, 17, 18		16
	<b>102-24</b> Selecionando e nomeando o mais alto órgão de governança e seus comitês	16, 17, 18		5, 16
	<b>102-25</b> Conflitos de interesse	19		16
	<b>102-26</b> Papel do mais alto órgão de governança na definição do propósito, valores e estratégias	16, 17, 18		
	<b>102-27</b> Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governança	16, 17, 18		4
	<b>102-28</b> Avaliação de desempenho do mais alto órgão de governança	16, 17, 18		
	<b>102-29</b> Identificando e gerindo impactos econômicos, ambientais e sociais	39		16
	<b>102-30</b> Eficácia dos processos de gestão de risco	32		
	<b>102-31</b> Revisão dos tópicos econômicos, ambientais e sociais	38		
	<b>102-32</b> Papel do mais alto órgão de governança no processo de relato	O documento é aprovado pelas equipes de Relações com Investidores e Sustentabilidade e passa por validação final dos Vice-Presidentes e do CEO Global da Companhia.		
	<b>102-33</b> Comunicando preocupações críticas	22		
<b>102-34</b> Natureza e número total de preocupações críticas	22			
<b>102-35</b> Políticas de remuneração	O PLR (Participação nos Lucros e Resultados) é pago aos colaboradores considerando o lucro da Companhia, sendo este variável de acordo com a medida financeira. Já o bônus é uma remuneração variável relacionada à meta financeira da empresa, podendo variar de acordo com as metas individuais de cada colaborador e que são relacionadas às suas responsabilidades.			
<b>102-36</b> Processos para determinação da remuneração	Os consultores independentes funcionam como fonte de diagnóstico de práticas do mercado, usando a região de São Paulo como referencial; as demais regiões funcionam como deflatores			



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
	<b>102-37</b> Envolvimento dos <i>stakeholders</i> na remuneração	Os sindicatos correlatos e a confederação das indústrias são considerados nas definições salariais.		16
	<b>102-38</b> Proporção da remuneração total anual		As informações sobre proporção da remuneração total anual média para todos os empregados (exceto o indivíduo mais bem pago) e a maior remuneração paga são consideradas confidenciais e não serão divulgadas.	
	<b>102-39</b> Aumento percentual da proporção da remuneração total anual		As informações sobre a proporção entre o aumento percentual da remuneração total anual do indivíduo mais bem pago e o aumento percentual médio da remuneração anual total de todos os empregados são consideradas confidenciais e não serão divulgadas.	
<b>ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS</b>				
	<b>102-40</b> Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	39		
	<b>102-41</b> Acordos de negociação coletiva	61		8
GRI 102: Divulgações gerais 2016	<b>102-42</b> Identificação e seleção de <i>stakeholders</i>	39		
	<b>102-43</b> Abordagem para engajamento de <i>stakeholders</i>	22, 39		
	<b>102-44</b> Principais tópicos e preocupações levantadas	22, 39		
<b>PRÁTICAS DE REPORTE</b>				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	<b>102-45</b> Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	96		
	<b>102-46</b> Definindo o conteúdo do relatório e limites do tópico	96		
	<b>102-47</b> Lista dos tópicos materiais	39		
	<b>102-48</b> Reformulações de informações	96		
	<b>102-49</b> Mudanças no relatório	96		
	<b>102-50</b> Período do relatório	96		
	<b>102-51</b> Data do relatório mais recente	2018.		
	<b>102-52</b> Ciclo do relatório	Anual.		
	<b>102-53</b> Ponto de contato para perguntas sobre o relatório	96		
	<b>102-54</b> Opção de acordo com o GRI Standards	96		
	<b>102-55</b> Sumário de Conteúdo da GRI	97		
	<b>102-56</b> Asseguração externa	96		





GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
<b>TÓPICOS MATERIAIS</b>				
<b>DESEMPENHO ECONÔMICO</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 75, 90		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	47, 75, 90		1, 5, 8, 16
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	75, 90		
GRI 201: Desempenho econômico 2016	<b>201-1</b> Valor econômico direto gerado e distribuído	90, 94		2, 5, 7, 8, 9
	<b>201-2</b> Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido às mudanças climáticas	33, 80		13
	<b>201-3</b> Obrigações do plano de benefício definido e outros planos de aposentadoria	<p>Os passivos dos planos são cobertos pelos recursos já aportados pela organização e pelos funcionários participantes, nos respectivos planos de previdência. Possível cobertura dos passivos por parte da organização, apenas em caso de déficit. Conforme estudo ALM Asset Liability Management, a possibilidade de ocorrência de déficit é próxima de “zero” para os próximos dez anos. O plano é disponibilizado para todos os funcionários do Brasil; atualmente, o nível de participação é de 49,07%. Os benefícios de renda pagos pelo plano são custeados diretamente pelas reservas já constituídas nos planos. Em 2018, a BRF efetuou um total de R\$ 23.371.243,69 em contribuições. Os participantes efetuaram um total de R\$ 23.135.477,11. O percentual de contribuição definido nos Planos I, II e III segue os seguintes critérios: para o Plano I, a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 Unidades Referência BRF (URBs), que hoje equivale a R\$ 5.305,05, e de 3,70% sobre a parcela excedente do salário, se houver. As contribuições da patrocinadora são efetuadas sobre a contribuição básica dos participantes e obedecem à seguinte escala: até 50 anos, 100% da contribuição básica do participante; de 51 em diante, 200% da contribuição básica do participante. Para o Plano II e para aqueles que aderiram até 11/04/2016 ao Plano III, a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 URB (Unidade Referência BRF), que hoje equivale a R\$5.305,05 e de 3%, 4%, 5%, 6% ou 7% (conforme opção do participante) sobre a parcela excedente do salário, se houver. Para o Plano III (para aqueles que aderiram após 11/04/2016), a contribuição definida no regulamento é de 1,50% sobre a parte do salário inferior ou igual 1 URBIII (Unidade Referência do Plano III), que hoje equivale a R\$ 4.338,16, 4% sobre a parcela do salário de participação que exceder a 1 URBIII até o limite de 1,65 da URBIII e de 5%, 6% ou 7% (conforme opção do participante) sobre a parcela que exceder 1,65 da URBIII, se houver. A variação dos valores das contribuições de 2017 e 2018 se vinculou, principalmente, ao aumento na quantidade de participantes. No Plano FAF, em função da modalidade do Plano (Plano de Benefício Definido), bem como o resultado superavitário, as contribuições estão suspensas. As metas atuariais ou de rentabilidade dos Planos para o ano de 2019 são: Planos I (incorporado ao Plano II em 31/12/2018), II e III = IPCA + 5% a.a. e do Plano FAF = INPC + 5% a.a.</p>		



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
	<b>201-4</b> Ajuda financeira recebida do governo	75		
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 72		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	47, 72		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	72		
GRI 203: Impactos econômicos indiretos 2016	<b>203-1</b> Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	73		2, 5, 7, 9, 11
	<b>203-2</b> Impactos econômicos indiretos significativos	19, 41		1, 2, 3, 8, 10, 17
<b>COMBATE À CORRUPÇÃO</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	19, 47		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	19		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão			
GRI 205: Combate à corrupção 2016	<b>205-1</b> Operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção		As informações sobre operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção são consideradas confidenciais e não serão divulgadas.	16
	<b>205-2</b> Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	19, 122		16
	<b>205-3</b> Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	A Operação Carne Fraca e a Operação Trapaça foram desdobradas em processos administrativos e judiciais relacionados à corrupção movidos contra a organização ou seus empregados. As investigações ainda estão em andamento e estão sendo conduzidas pelas autoridades competentes. Internamente, as investigações são realizadas por um comitê independente, que é assessorado por advogados externos. Devido a certas investigações, alguns funcionários da BRF foram temporariamente afastados de suas funções. De acordo com a legislação aplicável, a BRF está cooperando com as autoridades. Em função da sensibilidade da informação, informações sobre casos de corrupção são considerados confidenciais e não serão divulgados.		16



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
<b>CONCORRÊNCIA DESLEAL</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	19, 41		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	19, 47		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	19		
GRI 206: Concorrência desleal 2016	<b>206-1</b> Ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio	Não houve ocorrências de ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio nos últimos três anos.		16
<b>ENERGIA</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 84		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	47, 84		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	84		
GRI 302: Energia 2016	<b>302-1</b> Consumo de energia dentro da organização	84, 123		7, 8, 12, 13
	<b>302-2</b> Consumo de energia fora da organização	84		7, 8, 12, 13
	<b>302-3</b> Intensidade energética	84		7, 8, 12, 13
	<b>302-4</b> Redução do consumo de energia	84		7, 8, 12, 13
	<b>302-5</b> Redução da necessidade de energia de produtos e serviços			Informação não disponível. Não há monitoramento deste indicador, pois a gestão de energia está implementada nos processos e não nas linhas de produto. Não há gerenciamento por meio de ciclo de vida de produto.





GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS	
<b>ÁGUA</b>					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 81			
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 81			
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	81			
GRI 303: Água 2016	<b>303-1</b> Total de retirada de água por fonte	81		6, 7	
	<b>303-2</b> Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	123		6	
	<b>303-3</b> Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	81, 123		6, 8, 12	
<b>EMISSIONES</b>					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 82			
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 82			
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	82			
GRI 305: Emissões 2016	<b>305-1</b> Emissões diretas de gases de efeito estufa (Escopo 1)	83		3, 12, 13, 14, 15	
	<b>305-2</b> Emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 2)	83		3, 12, 13, 14, 15	
	<b>305-3</b> Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 3)	83		3, 12, 13, 14, 15	
	<b>305-4</b> Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	83		13, 14, 15	
	<b>305-5</b> Redução de emissões de gases de efeito estufa	Não houve em 2018 reduções de emissões de GEE obtidas como resultado direto de iniciativas de redução de emissões ou provenientes de compensações.			13, 14, 15
	<b>305-6</b> Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)	123			3, 12, 13



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
	<b>305-7</b> Emissões de NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> e outras emissões atmosféricas significativas	123		3, 12, 13, 14, 15
<b>EFLUENTES E RESÍDUOS</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 82, 86		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 82, 86		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	82, 86		
GRI 306: Efluentes e resíduos 2016	<b>306-1</b> Descarte de água, discriminado por qualidade e destinação	82		3, 6, 12, 14
	<b>306-2</b> Resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	87		3, 6, 12
	<b>306-3</b> Vazamentos significativos	86		3, 6, 12, 14, 15
	<b>306-4</b> Transporte de resíduos perigosos	87		3, 12
	<b>306-5</b> Corpos d'água afetados por descargas e/ou drenagem de água	123		6, 15
<b>CONFORMIDADE AMBIENTAL</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 66		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 66		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	66		
GRI 307: Conformidade ambiental 2016	<b>307-1</b> Não conformidade com leis e regulamentos ambientais	Em 2018, foi pago o montante de R\$ 1.496.780,57 em multas significativas recebidas devido ao não cumprimento de leis e regulamentos ambientais. Em 2017, foi paga a quantia de R\$ 1.188.391,93, por conta de dois autos de infração. Salienta-se que também foram recebidas em 2018 outras multas significativas ainda não pagas, que somam R\$ 994.183,54, pois para estas ainda cabe recurso e estão em trâmite legal. As multas significativas são consideradas quando os valores envolvidos são maiores do que R\$ 150 mil. Em 2018 não houve sanção não monetária e não houve casos resolvidos por meio de mecanismos de arbitragem. Em 2017, houve somente uma sanção não monetária e também não houve casos resolvidos por meio de mecanismos de arbitragem.		12, 13, 14, 15, 16



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
<b>AVALIAÇÃO AMBIENTAL DE FORNECEDORES</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 66		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 66		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	66		
GRI 308: Avaliação ambiental de fornecedores 2016	<b>308-1</b> Novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	68, 69, 70		
	<b>308-2</b> Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	70		
<b>EMPREGO</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 57		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 57		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	57		
GRI 401: Emprego 2016	<b>401-1</b> Taxas de novas contratações e rotatividade de empregados	115		5, 8
	<b>401-2</b> Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período	61		8
	<b>401-3</b> Licença-maternidade e paternidade	61, 115		5, 8
<b>SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 62		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 62		





GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	62		
GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2016	<b>403-1</b> Empregados representados em comitês formais de saúde e segurança	63		8
	<b>403-2</b> Tipos de lesões, taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de mortes relacionadas ao trabalho	63, 115		3, 8
	<b>403-3</b> Trabalhadores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	63		3, 8
	<b>403-4</b> Tópicos relativos à saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	63		8
<b>TREINAMENTO E EDUCAÇÃO</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 59, 60		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 59, 60		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	59, 60		
GRI 404: Treinamento e educação 2016	<b>404-1</b> Média de horas de treinamento por ano por empregado	115		4, 5, 8
	<b>404-2</b> Programas de aprendizagem contínua para empregados e preparação para a aposentadoria	59		8
	<b>404-3</b> Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	60, 115		5, 8



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
<b>DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 59		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 59		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	59		
GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades 2016	<b>405-1</b> Diversidade nos órgãos de governança e empregados	115		5, 8
	<b>405-2</b> Razão matemática do salário e remuneração entre mulheres e homens	119		5, 8, 10
<b>TRABALHO INFANTIL</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 66		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	47, 66		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	66		
GRI 408: Trabalho infantil 2016	<b>408-1</b> Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho infantil	Não houve caso de fornecedor relacionado a trabalho infantil e escravo (agropecuária, logística, Procurement). Conheça as políticas e avaliações de risco sobre o tema no capítulo Gestão de Fornecedores.		8, 16
<b>TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	47, 66		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	47, 66		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	66		
GRI 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo 2016	<b>409-1</b> Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo	Não houve nenhum caso de fornecedor relacionado a trabalho infantil e escravo (agropecuária, logística, Procurement). Conheça as políticas e avaliações de risco sobre o tema no capítulo Gestão de Fornecedores.		8



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
<b>COMUNIDADES LOCAIS</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 72		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 72		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	72		
GRI 413: Comunidades locais 2016	<b>413-1</b> Operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	74		
	<b>413-2</b> Operações com impactos potenciais significativos ou impactos negativos reais sobre as comunidades locais	74		1, 2
<b>AVALIAÇÃO SOCIAL DE FORNECEDORES</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 66		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 66		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	66		
GRI 414: Avaliação social de fornecedores 2016	<b>414-1</b> Novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais	70		
	<b>414-2</b> Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	70		5, 8, 16
<b>SAÚDE E SEGURANÇA DO CONSUMIDOR</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 44		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	44, 47		





GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	44		
GRI 416: Saúde e segurança do consumidor 2016	<b>416-1</b> Produtos e serviços para os quais são avaliados impactos na saúde e segurança	44		
	<b>416-2</b> Casos de não conformidade relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança	Em 2018, ingressaram 165 processos/autuações administrativas envolvendo o tema (136 em 2017); 39 destes resultaram em multas ou penalidades (98 em 2017) e nenhum resultou em advertência (38 em 2017). O indicador considera as ações envolvendo discussões com consumidores sobre aspectos de qualidade do produto.		16
	<b>FP5</b> Percentagem do volume de produção fabricado em locais certificados por terceiros, de acordo com normas internacionalmente reconhecidas	45, 121		3
Suplemento Setorial de Alimentos - Saúde e segurança do consumidor	<b>FP6</b> 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	54		2
	<b>FP7</b> 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	54		2
<b>MARKETING E ROTULAGEM</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	41, 48, 53		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	41, 48, 53		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	48, 53		



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
GRI 417: Marketing e rotulagem 2016	<b>417-1</b> Exigências para informações e rotulagem de produtos e serviços	48		12, 16
	<b>417-2</b> Casos de não conformidade relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços	Em 2018, não houve casos envolvendo problemas com informações de rotulagem nos produtos nos quais a BRF tenha restado condenada (culpada). A BRF não tem histórico de problemas com rotulagem, tendo computado em 2017 duas autuações administrativas relacionadas à rotulagem. Os motivos das autuações foram o uso de letra inadequada para abreviar o termo gramas e a descrição da composição de um produto desatualizada em relação ao registro no Ministério da Agricultura. Em ambos os casos, a sanção envolvida foi o pagamento de multa.		16
	<b>417-3</b> Casos de não conformidade relativos a comunicação de marketing	Não houve em 2018 casos registrados envolvendo comunicação de marketing nos quais a empresa tenha sido considerada culpada. O indicador permanece igual a 2017 (nenhum caso registrado).		
<b>CONFORMIDADE SOCIOECONÔMICA</b>				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	<b>103-1</b> Explicação sobre o tópico material e seus limites	35, 37, 41		
	<b>103-2</b> Abordagem de gestão e seus componentes	35, 37, 41		
	<b>103-3</b> Evolução da abordagem de gestão	35, 37		
GRI 419: Conformidade socioeconômica 2016	<b>419-1</b> Não conformidade com leis e regulamentos sociais e econômicos	122		16
<b>TERCEIRIZAÇÃO E COMPRAS</b>				
Suplemento Setorial de Alimentos - Terceirização e compras	<b>FP1</b> Percentagem de volume comprado de fornecedores em conformidade com política de compras da organização	71		
	<b>FP2</b> Percentagem de volume comprado que está em conformidade com normas e certificações internacionalmente reconhecidas, discriminadas por tipo de certificação	121		2, 12, 14, 15
<b>BEM-ESTAR ANIMAL</b>				
Suplemento Setorial de Alimentos - Bem-estar animal	<b>FP10</b> Políticas e práticas, por espécie e raça, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésico	76		



GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	ODS
	<b>FP11</b> Percentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e raça, por tipo de habitação	76, 123		
	<b>FP12</b> 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	79		2
	<b>FP13</b> 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	<p>Em 2018, a BRF teve 16 casos de não conformidade devido ao não cumprimento a leis, regulamentos e aderência aos padrões voluntários relacionados a práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos (31 casos em 2017), e o valor pago de multas significativas foi de R\$ 130.894,19. Também foram recebidas em 2018 multas que totalizam R\$ 513.937,57, para as quais ainda cabe recurso. A infrações para bem-estar animal são constatadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. De acordo com a regulamentação aplicada por esse órgão, a multa pode variar de valores entre R\$ 6 mil a R\$ 15 mil, e o valor da multa só é conhecido após o julgamento da infração pelo órgão. Assim, foram consideradas todas as infrações recebidas e seus potenciais valores de multa. As não conformidades recebidas em 2018 foram acompanhadas pelos oficiais de bem-estar de cada planta que recebeu a notificação; os planos de ação para correção das não conformidades foram construídos em conjunto com a operação e validados pelo time de especialistas de bem-estar animal. Houve um aumento no número de não conformidades nos últimos anos, devido ao aumento de rigor dos fiscais federais em relação ao tema. Há meta de redução de 23% dos autos de infração motivados pelo tema bem-estar animal no ano de 2019. Em 2018, não houve sanções não monetárias devido ao não cumprimento a leis, regulamentos e aderência aos padrões voluntários relacionados a práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos.</p>		



# Anexos

## Capital humano GRI 102-8, 401-1, 401-3, 403-2, 404-1, 404-3, 405-1

### EMPREGADOS POR TIPO DE EMPREGO

Anos	2016			2017*			2018		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Jornada integral	53.344	34.936	88.280	61.772	40.655	102.427	65.569	39.275	104.844
Jornada parcial (meio período)	7.472	6.711	14.183	838	644	1.482	559	593	1.152
Estagiários e aprendizes	770	802	1.572	737	762	1.499	803	985	1.788
<b>TOTAL</b>	<b>61.586</b>	<b>42.449</b>	<b>104.035</b>	<b>63.347</b>	<b>42.061</b>	<b>105.408*</b>	<b>66.931</b>	<b>40.853</b>	<b>107.784</b>

\*Em 2017, não são considerados dados da Turquia.

### EMPREGADOS POR CATEGORIA FUNCIONAL

	2016	2017*	2018
Diretoria	70	72	71
Gerentes	593	598	678
Supervisores e coordenadores	2.646	2.903	2.360
Administrativo	18.037	17.616	10.402
Operacional	81.117	87.045	92.485
Estagiários e aprendizes	1.572	1.499	1.788
<b>TOTAL</b>	<b>104.035</b>	<b>109.733*</b>	<b>107.784</b>

\* Dados incluem funcionários da Turquia.

### INDIVÍDUOS DENTRO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, POR GÊNERO

(%)	2016		2017		2018	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Conselho de Administração	100%	0,0%	88,9%	11,1%	90,0%	10,0%
Conselho Fiscal	100%	0,0%	100%	0,0%	100%	0,0%
Diretoria Executiva	100%	0,0%	100%	0,0%	100%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>94,7%</b>	<b>5,3%</b>	<b>95,2%</b>	<b>4,8%</b>

### EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA

	2016	2017*	2018
Abaixo de 30 anos	38.379	35.541	42.627
Entre 30 e 50 anos	57.936	62.733	56.706
Acima de 50 anos	7.720	11.459	8.451
<b>TOTAL</b>	<b>104.035</b>	<b>109.733*</b>	<b>107.784</b>

\* Dados incluem funcionários da Turquia.

### INDIVÍDUOS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

	2016	2017	2018
Conselho de Administração	9	9	10
Conselho Fiscal	3	3	3
Diretoria Executiva	8	7	8
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>21</b>

### INDIVÍDUOS DENTRO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, POR FAIXA ETÁRIA (%)

	2016			2017			2018		
	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
Conselho de Administração	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	10,0%	90,0%
Conselho Fiscal	0,0%	0,0%	100%	0,0%	0,0%	100%	0,0%	33,3%	66,7%
Diretoria Executiva	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	37,5%	62,5%
<b>TOTAL</b>	<b>0,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>36,8%</b>	<b>63,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>23,8%</b>	<b>76,2%</b>

**EMPREGADOS, POR CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO (%)**

Categoria funcional	2016		2017		2018	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	0,06%	0,01%	0,06%	0,01%	0,06%	0,005%
Gerentes	0,46%	0,12%	0,44%	0,11%	0,52%	0,12%
Supervisores e Coordenadores	2,01%	0,58%	2,14%	0,61%	1,79%	0,43%
Administrativos	8,34%	9,26%	7,79%	8,90%	5,27%	4,54%
Operacionais	48,49%	30,68%	49,83%	30,13%	54,74%	32,51%
<b>TOTAL</b>	<b>59,4%</b>	<b>40,6%</b>	<b>60,3%</b>	<b>39,7%</b>	<b>62,4%</b>	<b>37,6%</b>

\*Dados não consideram estagiários e aprendizes.

**EMPREGADOS NEGROS, POR CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO (%)\***

Categoria funcional	2016		2017		2018	
	Homens negros	Mulheres Negras	Homens negros	Mulheres Negras	Homens negros	Mulheres Negras
Diretores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,004%	0,00%
Gerentes	0,005%	0,00%	0,00%	0,003%	0,004%	0,00%
Supervisores e Coordenadores	0,03%	0,01%	0,02%	0,01%	0,02%	0,006%
Administrativos	0,10%	0,07%	0,10%	0,07%	0,12%	0,07%
Operacionais	3,15%	1,29%	1,57%	4,08%	4,22%	1,62%
<b>TOTAL</b>	<b>3,29%</b>	<b>1,36%</b>	<b>1,70%</b>	<b>4,16%</b>	<b>4,37%</b>	<b>1,70%</b>

\*Dados não consideram estagiários e aprendizes.

**EMPREGADOS, POR CATEGORIA FUNCIONAL E FAIXA ETÁRIA\***

Categoria funcional	2016			2017			2018		
	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
Diretores	0,00%	0,06%	0,01%	0,00%	0,05%	0,01%	0%	0,05%	0,01%
Gerentes	0,04%	0,50%	0,04%	0,02%	0,46%	0,07%	0,05%	0,52%	0,05%
Supervisores e Coordenadores	0,39%	2,03%	0,17%	0,26%	2,15%	0,27%	0,30%	1,73%	0,19%
Administrativos	7,04%	9,54%	1,02%	5,32%	9,59%	1,36%	3,65%	5,69%	0,46%
Operacionais	28,46%	44,41%	6,30%	25,85%	45,70%	8,87%	34,53%	45,47%	7,24%
<b>TOTAL</b>	<b>35,9%</b>	<b>56,5%</b>	<b>7,5%</b>	<b>31,5%</b>	<b>58,0%</b>	<b>10,6%</b>	<b>38,5%</b>	<b>53,5%</b>	<b>8,0%</b>

\*Dados não consideram estagiários e aprendizes.

**EMPREGADOS PCDS, POR CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO (%)\***

Categoria funcional	2016		2017		2018	
	Homens PCDs	Mulheres PCDs	Homens PCDs	Mulheres PCDs	Homens PCDs	Mulheres PCDs
Diretores	0,00%	0,00%	0,002%	0,00%	0,002%	0,00%
Gerentes	0,006%	0,00%	0,00%	0,005%	0,008%	0,00%
Supervisores e Coordenadores	0,03%	0,003%	1,29%	0,00%	0,03%	0,006%
Administrativos	0,08%	0,05%	0,07%	0,05%	0,07%	0,04%
Operacionais	1,33%	0,82%	0,78%	1,31%	0,001%	0,69%
<b>TOTAL</b>	<b>1,44%</b>	<b>0,87%</b>	<b>2,15%</b>	<b>1,36%</b>	<b>1,33%</b>	<b>0,74%</b>

\*Dados não consideram estagiários e aprendizes

**NÚMERO TOTAL E TAXA DE CONTRATAÇÕES DE EMPREGADOS\***

		2016		2017		2018	
		Contratados	Taxa (%)	Contratados	Taxa (%)	Contratados	Taxa (%)
por gênero:	Homens	15.864	15,25	13.889	13,18	14.917	13,84
	Mulheres	12.231	11,76	8.038	7,63	9.220	8,55
	<b>TOTAL</b>	<b>28.095</b>	<b>27,01</b>	<b>21.927</b>	<b>20,80</b>	<b>24.137</b>	<b>22,39</b>
por faixa etária:	Abaixo de 30 anos	16.421	15,78	14.723	13,97	17.977	16,68
	Entre 30 e 50 anos	10.688	10,27	6.993	6,63	6.045	5,61
	Acima de 50 anos	986	0,95	211	0,20	115	0,11
	<b>TOTAL</b>	<b>28.095</b>	<b>27,01</b>	<b>21.927</b>	<b>20,80</b>	<b>24.137</b>	<b>22,39</b>
por região:	África	10	0,01	5	0,00	5	0,00
	América Latina (exceto Brasil)	1.634	1,57	252	0,24	438	0,41
	Brasil	16.287	15,66	21.291	20,20	19.709	18,29
	Ásia	9.432	9,07	105	0,10	2.804	2,60
	Europa	162	0,16	50	0,05	134	0,12
	Oriente Médio	570	0,55	224	0,21	1.047	0,97
	<b>TOTAL</b>	<b>28.095</b>	<b>27,01</b>	<b>21.927</b>	<b>21,08</b>	<b>24.137</b>	<b>22,39</b>

**NÚMERO TOTAL E TAXA DE DESLIGAMENTOS DE EMPREGADOS\***

		2016		2017		2018	
		Desligamentos	Taxa (%)	Desligamentos	Taxa (%)	Desligamentos	Taxa (%)
por gênero:	Homens	13.461	12,94	11.426	10,84	15.715	14,58
	Mulheres	8.394	8,07	7.841	7,44	10.516	9,76
	<b>TOTAL</b>	<b>21.855</b>	<b>21,01</b>	<b>19.267</b>	<b>18,28</b>	<b>26.231</b>	<b>24,34</b>
por faixa etária:	Abaixo de 30 anos	11.791	11,33	10.225	9,70	15.474	14,36
	Entre 30 e 50 anos	9.204	8,85	7.926	7,52	9.428	8,75
	Acima de 50 anos	860	0,83	1.116	1,06	1.329	1,23
	<b>TOTAL</b>	<b>21.855</b>	<b>21,01</b>	<b>19.267</b>	<b>18,28</b>	<b>26.231</b>	<b>24,34</b>
por região:	África	5	0,00	10	0,01	6	0,01
	América Latina (exceto Brasil)	293	0,28	390	0,37	629	0,58
	Brasil	20.977	20,16	18.381	17,44	22.094	20,50
	Ásia	34	0,03	55	0,05	2.744	2,55
	Europa	74	0,07	49	0,05	87	0,08
	Oriente Médio	472	0,45	382	0,36	671	0,62
	<b>TOTAL</b>	<b>21.855</b>	<b>21,01</b>	<b>19.267</b>	<b>18,28</b>	<b>26.231</b>	<b>24,34</b>

\*A metodologia de compilação dos dados para as taxas de contratação e de desligamento de empregados foi revisada para considerar a relação com o total de empregados da BRF em cada ano (ou seja, 104.035 em 2016; 105.408 em 2017; e 107.784 empregados em 2018), justificando a revisão dos dados históricos.



**LICENÇA-MATERNIDADE E PATERNIDADE**

		2018
Total de empregados que tiveram direito a usufruir de licença-maternidade/paternidade	homens	52.746
	mulheres	33.767
Total de empregados que tiraram a licença maternidade/paternidade no ano vigente	homens (A+E)	4.435
	mulheres (B+F)	3.239
Total de empregados que tiraram a licença-maternidade/paternidade, e cuja licença termina no ano vigente	homens - (início 2018, término 2018: A)	2.215
	mulheres - (início 2018, término 2018: B)	1.336
	homens (início 2017, término 2018: C)	0
	mulheres (início 2017, término 2018: D)	554
Total de empregados que tiraram a licença-maternidade/paternidade no ano vigente, e cuja licença termina no ano seguinte	homens - (início 2018, término 2019: E)	2.220
	mulheres - (início 2018, término 2019: F)	1.903
Total de empregados com expectativa de retorno no ano vigente.	homens (A+C)	2.215
	mulheres (B+D)	1.890
Total de empregados que retornaram ao trabalho, no período de relatório, após o término da licença-maternidade/paternidade	homens (2018) (G)	2.215
	mulheres (2018) (H)	1.883
	homens (ano anterior - 2017) (I)	1.943
	mulheres (ano anterior - 2017) (J)	1.895
Total de empregados que NÃO retornaram ao trabalho, no período de relatório, após o término da licença-maternidade/paternidade	homens ((A+C)-G)	0
	mulheres ((B+D)-H)	7
Total de empregados que retornaram ao trabalho após o término da licença-maternidade ou paternidade no ano anterior, e permaneceram empregados mais 12 meses, tempo este finalizado no ano vigente	homens (L) (valor máximo = I)	1.528
	mulheres (M) (valor máximo = J)	1.085
Taxa de retorno	homens (G/(A+C))	100%
	mulheres (H/(B+D))	99,6%
Taxa de retenção	homens (L/I)	78,6%
	mulheres (M/J)	62,5%

\*As informações refletem o fechamento do quadro de funcionários da BRF no último dia de cada ano, considerando os respectivos grupos de empregados. A metodologia de compilação das taxas de retorno e retenção foi revisada e é mostrada na tabela.

**MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO POR CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO**

Categoria funcional	2018	
	Homens	Mulheres
Diretoria	2,7	5,3
Gerentes	8,5	6,3
Supervisores e Coordenadores	20,5	17,5
Administrativo	10,4	10,2
Operacional	21,3	13,8
Estagiários e aprendizes	15,7	16,5
<b>TOTAL</b>	<b>20,3</b>	<b>13,5</b>

\*Para estas informações utilizamos a base de ativos (Brasil - dezembro de 2018), com exceção das categorias de extensionistas, consultores técnicos e vendas.

**TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE EMPREGADOS POR REGIÃO**

Região	Taxas	2017	2018
África	Lesões com afastamento	n.a.	0
	Taxa de lesões com afastamento	n.a.	0
	Lesões sem afastamento	n.a.	0
	Taxa de lesões sem afastamento	n.a.	0
	Taxa de dias perdidos	n.a.	0
	Taxa de doenças ocupacionais	n.a.	0
	Taxa de absenteísmo	n.a.	0
	Número de óbitos	n.a.	0
América Latina (exceto Brasil)	Lesões com afastamento	124	51
	Taxa de lesões com afastamento	17,22	6,45
	Lesões sem afastamento	1754	791
	Taxa de lesões sem afastamento	243,33	100
	Taxa de dias perdidos	4325	100
	Taxa de doenças ocupacionais	1,8	n.d.
	Taxa de absenteísmo	n.d.	n.d.
	Número de óbitos	0	0
Brasil	Lesões com afastamento	391	190
	Taxa de lesões com afastamento	2,26	1,12
	Lesões sem afastamento	4373	2745
	Taxa de lesões sem afastamento	25,3	391,7
	Taxa de dias perdidos	19039	137
	Taxa de doenças ocupacionais	0,17	0,45
	Taxa de absenteísmo	5,16	i.n.d.*
	Número de óbitos	1	0

\*Informação não disponível no momento do fechamento deste relatório. Será reportada no próximo ciclo.

Região	Taxas	2017	2018
Ásia	Lesões com afastamento	7	5
	Taxa de lesões com afastamento	0,33	0,18
	Lesões sem afastamento	24	278
	Taxa de lesões sem afastamento	1,11	10,5
	Taxa de dias perdidos	51	10
	Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d.
	Taxa de absenteísmo	n.d.	n.d.
	Número de óbitos	0	0
Europa	Lesões com afastamento	n.a.	40
	Taxa de lesões com afastamento	n.a.	3,72
	Lesões sem afastamento	n.a.	347
	Taxa de lesões sem afastamento	n.a.	32,3
	Taxa de dias perdidos	n.a.	107
	Taxa de doenças ocupacionais	n.a.	n.d.
	Taxa de absenteísmo	n.a.	n.d.
	Número de óbitos	n.a.	0
Oriente Médio	Lesões com afastamento	0	0
	Taxa de lesões com afastamento	0	0
	Lesões sem afastamento	19	9
	Taxa de lesões sem afastamento	14,68	5,6
	Taxa de dias perdidos	0	0
	Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d.
	Taxa de absenteísmo	n.d.	n.d.
	Número de óbitos	0	0

**TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE TRABALHADORES (EXCETO EMPREGADOS), POR GÊNERO**

	2016	2017	2018		
			Mulheres	Homens	Total
Lesões com afastamento	47	56	16	93	109
Taxa de lesões com afastamento	1,2	1,33	n.d.	n.d.	n.d.
Lesões sem afastamento	n.d.	125	0	0	0
Taxa de lesões sem afastamento	n.d.	3,39	n.d.	n.d.	n.d.
Taxa de dias perdidos	n.d.	1067	n.d.	n.d.	n.d.
Taxa de doenças ocupacionais	n.d.	0	n.d.	n.d.	n.d.
Taxa de absenteísmo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Número de óbitos	n.d.	2	0	0	0

**RAZÃO MATEMÁTICA ENTRE O SALÁRIO-BASE PARA MULHERES E HOMENS EM CADA CATEGORIA FUNCIONAL (%)\* GRI 405-2**

Categoria funcional	2016	2017	2018
Diretoria	82	90	99
Gerentes	93	96	97
Supervisores e Coordenadores	106	108	97
Administrativos	88	89	82
Operacionais	83	85	85

\*Dados consideram apenas colaboradores no Brasil. Quanto aos dados referentes ao mercado externo, atualmente cada região realiza seu respectivo controle. A BRF está trabalhando para que futuramente possa ter as informações totalmente centralizadas em um único sistema.

**TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE TRABALHADORES (EXCETO EMPREGADOS), POR REGIÃO**

Região	Taxas	2017	2018 (5)	Região	Taxas	2017	2018 (5)
África	Lesões com afastamento	n.a.	0	Ásia	Lesões com afastamento	1	0
	Taxa de lesões com afastamento	n.a.	0		Taxa de lesões com afastamento	36,57	n.d.
	Lesões sem afastamento	n.a.	0		Lesões sem afastamento	0	0
	Taxa de lesões sem afastamento	n.a.	0		Taxa de lesões sem afastamento	0	n.d.
	Taxa de dias perdidos	n.a.	0		Taxa de dias perdidos	57	n.d.
	Taxa de doenças ocupacionais	n.a.	0		Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d.
	Taxa de absenteísmo	n.a.	0		Taxa de absenteísmo	n.d.	n.d.
	Número de óbitos	n.a.	0		Número de óbitos	0	0
América Latina (exceto Brasil)	Lesões com afastamento	4	12	Europa	Lesões com afastamento	n.a.	21
	Taxa de lesões com afastamento	n.d.	n.d.		Taxa de lesões com afastamento	n.a.	n.d.
	Lesões sem afastamento	4	0		Lesões sem afastamento	n.a.	0
	Taxa de lesões sem afastamento	n.d.	n.d.		Taxa de lesões sem afastamento	n.a.	n.d.
	Taxa de dias perdidos	165	n.d.		Taxa de dias perdidos	n.a.	n.d.
	Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d.		Taxa de doenças ocupacionais	n.a.	n.d.
Brasil	Taxa de absenteísmo	n.d.	n.d.	Oriente Médio	Taxa de absenteísmo	n.a.	n.d.
	Número de óbitos	n.d.	0		Número de óbitos	n.a.	0
	Lesões com afastamento	51	76		Lesões com afastamento	0	0
	Taxa de lesões com afastamento	1,33	n.d.		Taxa de lesões com afastamento	0	n.d.
	Lesões sem afastamento	125	0		Lesões sem afastamento	2	0
	Taxa de lesões sem afastamento	3,25	n.d.		Taxa de lesões sem afastamento	14,78	n.d.
	Taxa de dias perdidos	845	n.d.		Taxa de dias perdidos	0	n.d.
	Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d.		Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d.
Taxa de absenteísmo	n.d.	n.d.	Taxa de absenteísmo	n.d.	n.d.		
Número de óbitos	2	0	Número de óbitos	0	0		

**EMPREGADOS COBERTOS POR ANÁLISES DE DESEMPENHO E CARREIRA**

Categoria funcional	Ano	2018			
		Categoria funcional	Homens	Mulheres	Total
Diretoria	Número total de empregados		66	5	71
	Número de empregados avaliados		39	3	42
	Percentual		59%	60%	59%
Gerência	Número total de empregados		550	128	678
	Número de empregados avaliados		435	124	559
	Percentual		79%	97%	82%
Supervisor	Número total de empregados		1.899	461	2.360
	Número de empregados avaliados		1.353	281	1.634
	Percentual		71%	61%	69%
Administrativo	Número total de empregados		5.588	4.814	10.402
	Número de empregados avaliados		4.301	3.275	7.576
	Percentual		77%	68%	73%
Operacional	Número total de empregados		58.025	34.460	92.485
	Número de empregados avaliados		5.485	2.894	8.379
	Percentual		9%	8%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>Número total de empregados</b>		<b>66.128</b>	<b>39.868</b>	<b>105.996</b>
	<b>Número de empregados avaliados</b>		<b>11.613</b>	<b>6.577</b>	<b>18.190</b>
	<b>Percentual</b>		<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>

1 O método aplicado é baseado na norma brasileira NBR 14.280 e gerenciado por meio de Norma Corporativa NC 20.1.003 Investigação e Análise de Acidentes, Incidentes e Desvios.

2 A taxa de lesões sem afastamento considera categorias conforme OSHA, sendo Primeiros Socorros, Restrição ao Trabalho e Tratamento Médico.

3 Óbitos estão incluídos nas taxas de lesões, contudo, não tivemos nenhum óbito registrado em 2018.

4 O cálculo de dias perdidos, "dias" significa "dias corridos" e o início da contagem dos "dias perdidos" é 1 (um) dia após o acidente.

5 Em 2018 a HHT (Homem Hora Trabalhada) dos trabalhadores terceiros (exceto empregados) não foi contabilizada, por isso as taxas não estão completas.

\* Dados escopo global, porém sem considerar estagiários, pois estes não recebem avaliação de desempenho formal da empresa, suas avaliações são realizadas pelos seus gestores de forma indireta.



## Qualidade e segurança

### PORCENTAGEM DE VOLUME COMPRADO EM 2018 EM CONFORMIDADE COM NORMAS E CERTIFICAÇÕES INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS GRI FP2

Categoria de fornecedores dentro da cadeia de suprimentos	Tipo de produtos comprados certificados	Origem geográfica	Certificação(ões) internacionalmente reconhecida(s) aplicáveis a essa categoria	Porcentagem do volume comprado de fornecedores em conformidade com essa(s) certificação(ões) (%)
Grãos, Farelos e Óleos	Farelo de soja	Brasil (Uberlândia, Primavera do Oeste, Dourados, Rondonópolis, Joaçaba)	Diretiva europeia de biocombustíveis (EURED), ISCC, HAA CCP, ISO 14001, ISO 18001, RTRS	81% certificações internacionais citadas
	Óleo de soja degomado	Brasil (Uberlândia, Primavera do Oeste, Dourados, Rondonópolis, Joaçaba)	GMP+	100% certificações internacionais citadas
Ingredientes Alimentícios <sup>1</sup>	Condimentos / Aromas / Emulsificantes / Lácteos	Brasil / Chile / Argentina / Europa / China	BRC / FSSC 22000 / IFS / SQF	67% certificações internacionais citadas e 100% normas BRF
Matérias-Primas <sup>1</sup>	Recortes Carne Bovina / Gordura Suína / CMS Aves	Brasil / Chile / Canadá	BRC / FSSC 22000 / IFS / SQF	67% certificações internacionais citadas e 100% normas BRF
Embalagens <sup>1</sup>	Plásticas Flexíveis e Rígidas / Celulósicas / Tripas Naturais e Artificiais	Brasil / Uruguai / Espanha / República Tcheca / China	BRC / FSSC 22000 / IFS / SQF	47% certificações internacionais citadas e 100% normas BRF

<sup>1</sup> As certificações acima citadas fazem parte do GFSI - Global Food Safety Initiative, organização não governamental que representa o mais alto nível dos padrões comerciais internacionalmente adotados para gestão da segurança de alimentos industrialmente processados, incluindo modernas práticas de Food Defense e Food Fraud.

### VOLUME DE PRODUÇÃO EM UNIDADES CERTIFICADAS GRI FP5

	2018
Produção total de alimentos (toneladas)	4.186.139.515
Produção de alimentos fabricados em unidades operacionais certificadas por organização independente em conformidade com normas internacionalmente reconhecidas de sistema de gestão de segurança de alimentos (toneladas)	1.197.152.784
Percentual	28,6%





# Integridade

GRI 205-2, 419-1

## TREINAMENTOS ANTICORRUPÇÃO POR REGIÃO

Região	Empregados*	2018	
		Comunicados	Treinados
África	Número total de empregados		8
	Número total de empregados comunicados/treinados	8	8
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)	100%	100%
América Latina, exceto Brasil	Número total de empregados		3.829
	Número total de empregados comunicados/treinados	2.386	2.386
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)	62%	62%
Brasil	Número total de empregados		80.965
	Número total de empregados comunicados/treinados	80.546	80.546
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)	99%	99%
Ásia	Número total de empregados		9.418
	Número total de empregados comunicados/treinados	9.305	9.305
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)	99%	99%
Europa	Número total de empregados		456
	Número total de empregados comunicados/treinados	428	428
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)	94%	94%
Oriente Médio	Número total de empregados		6.932
	Número total de empregados comunicados/treinados	5.866	5.866
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)	85%	85%
<b>TOTAL</b>	<b>Número total de empregados</b>		<b>101.608</b>
	<b>Número total de empregados comunicados/treinados</b>	<b>98.539</b>	<b>98.539</b>
	<b>Percentual de empregados comunicados/treinados (%)</b>	<b>97%</b>	<b>97%</b>

\* Dados consideram empregados ativos até dezembro de 2018, observando que empregados novos possuem o prazo de 30 dias para fazer os treinamentos relacionados a compliance.

## TREINAMENTOS ANTICORRUPÇÃO POR CATEGORIA FUNCIONAL

Categoria funcional	Ano	2017		2018		
		Empregados*	Comunicados	Treinados	Comunicados	Treinados
Diretores	Número total de empregados			72	70	
	Número total de empregados comunicados/treinados		10	10	70	63
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)		14%	14%	100%	90%
Gerentes	Número total de empregados			598	675	
	Número total de empregados comunicados/treinados		57	57	675	627
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)		10%	10%	100%	93%
Supervisores e coordenadores	Número total de empregados			2.903	2.894	
	Número total de empregados comunicados/treinados		248	248	2.894	2.785
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)		9%	9%	100%	96%
Administrativos	Número total de empregados			17.616	20.387	
	Número total de empregados comunicados/treinados		322	322	20.387	19.587
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)		2%	2%	100%	96%
Operacionais	Número total de empregados			87.045	77.582	
	Número total de empregados comunicados/treinados		17	17	75.477	75.477
	Percentual de empregados comunicados/treinados (%)		0%	0%	97%	97%
<b>TOTAL</b>	<b>Número total de empregados</b>			<b>108.234</b>	<b>101.608</b>	
	<b>Número total de empregados comunicados/treinados</b>		<b>654</b>	<b>654</b>	<b>99.503</b>	<b>98.539</b>
	<b>Percentual de empregados comunicados/treinados (%)</b>		<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>98%</b>	<b>97%</b>

\* Dados consideram empregados ativos até dezembro de 2018, observando que empregados novos possuem o prazo de 30 dias para fazer os treinamentos relacionados a compliance.



## MULTAS SIGNIFICATIVAS DEVIDO AO NÃO CUMPRIMENTO A LEIS E REGULAMENTOS NOS ÂMBITOS SOCIAL E ECONÔMICO (R\$ MILHÕES)<sup>1</sup>

	2016	2017	2018 <sup>2</sup>
Valor monetário de multas significativas pagas no período do ano	1.167.369,05	745.274,14	3.580.940,96
Valor monetário de multas significativas recebidas no período do ano, podendo ou não ainda caber recurso	793.600,00	561.079,00	776.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.960.969,05</b>	<b>1.306.353,14</b>	<b>4.356.940,96</b>

<sup>1</sup> As informações prestadas contemplam dados e fatos em âmbito nacional. As metas de 2018 ao Contencioso Trabalhista foram atingidas. Para 2019, as metas ao contencioso são: redução de passivo e redução impacto financeiro.

<sup>2</sup> Em 2018, também foram recebidas três sanções não monetárias devido ao não cumprimento a leis e regulamentos nos âmbitos social e econômico, referentes a três interdições parciais para correção de itens da legislação trabalhista.

## Bem-estar animal GRI FP11

### PORCENTAGEM E TOTAL DE ANIMAIS CRIADOS E/OU PROCESSADOS, POR ESPÉCIE, TIPO DE CRIAÇÃO E TIPO DE HABITAÇÃO

Tipo de habitação*	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
	Perus (%)			Suínos (%)			Frangos (%)		
Pressão Negativa	34	40	7	0	0	0	34	31	30
Pressão Positiva	66	60	93	0	0	0	41	34	33
<i>Dark House</i>	0	0	0	0	0	0	25	35	37
Gestação Coletiva	0	0	0	20	27	31	0	0	0
Gestação Individual	0	0	0	80	73	69	0	0	0

\* Entende-se por:

- Pressão negativa: aviários com cortinas amarelas ou azuis, com ou sem *cooling* na entrada de ar e com nebulizadores, ou aviários com cortinas preta/prata sem *cooling* e com nebulizadores. Nesse sistema, é possível um maior controle da temperatura e da umidade, oferecendo às aves uma melhor condição de conforto durante toda a vida.

- Pressão positiva: aviários que trabalham com cortinas abertas usando o máximo da condição natural do ambiente. Nos primeiros dias do lote, são utilizados equipamentos para aquecimento da instalação, proporcionando conforto térmico aos pintinhos. Em temperaturas elevadas, usam ventiladores e nebulizadores para auxílio nas condições de ambiência. Proporcionam um ambiente mais próximo ao ambiente habitual dos animais.

- *Dark house*: Aviários com cortinas pretas x pratas e presença de *cooling* (equipamento para resfriar o ambiente) e nebulizadores. Trabalham com as cortinas fechadas; o ar entra por uma extremidade e é forçado a sair pela extremidade oposta. Nesse sistema, a iluminação é fornecida e controlada pelo produtor de forma a garantir a melhor condição para o animal nas diferentes fases de produção. Proporciona melhor controle sobre a temperatura e ventilação da instalação, garantindo que as aves estejam em conforto térmico.

- Gestação coletiva: as matrizes permanecem o período de gestação em baias coletivas (em grupo) com liberdade de movimento e para expressar suas características naturais.

- Gestação individual: as matrizes permanecem o período de gestação em baias individuais. Apesar de limitar o espaço das matrizes, essa prática facilita o controle individual das matrizes gestantes e fornece condições para evitar briga entre os animais.

## Capital natural GRI 302-1, 305-6 305-7, 303-3, 303-2, 306-5

### CONSUMO DE COMBUSTÍVEIS DE FONTES NÃO RENOVÁVEIS (GJ)<sup>1</sup>

	2016	2017	2018
BPF	178.710,10	76.513,32	16.555,46
Óleo diesel	110.380,87	68.120,95	101.749,54
Gás natural	184.186,94	881.504,50	533.669,81
Gasolina	144,64	852,21	120.879,16
GLP	585.322,59	513.963,70	431.796,60
Xisto	99.716,27	92.873,61	80.246,23
<b>TOTAL</b>	<b>1.158.461,41</b>	<b>1.633.828,29</b>	<b>1.284.896,81</b>

<sup>1</sup> A metodologia de apuração dos dados seguiu a Norma Corporativa de Excelência Energética. Foram considerados dados do Brasil e da Turquia. Unidade de medida: gigajoule

### CONSUMO DE COMBUSTÍVEIS DE FONTES RENOVÁVEIS (GJ)<sup>1</sup>

	2016	2017	2018
Álcool de cana	40,18	5,73	195.902,99
Biodiesel	0,00	0,00	5.196,09
Óleo vegetal ou animal	227.357,03	195.083,91	48.927,57
Palm Kernel Shell	57.176,93	16.705,00	n.a. <sup>2</sup>
Biomassa (madeira de reflorestamento) <sup>3</sup>	22.670.371,32	22.445.697,90	18.437.766,29
<b>TOTAL</b>	<b>22.954.945,46</b>	<b>22.657.492,54</b>	<b>18.687.792,94</b>

<sup>1</sup> A metodologia de apuração dos dados seguiu a Norma Corporativa de Excelência Energética. Foram considerados dados do Brasil e da Turquia.

<sup>2</sup> Não aplicável, pois se referia ao consumo na Tailândia.

<sup>3</sup> A partir de 2018, iremos reportar todos os combustíveis de madeira como biomassa (madeira de reflorestamento).

Unidade de medida: gigajoule

**ENERGIA CONSUMIDA (COMPRADA) DE FONTES NÃO RENOVÁVEIS (GJ)<sup>1</sup>**

	2016	2017	2018
Gás natural	403.064,07	513.693,72	150.617,58
Petróleo	82.432,84	146.618,04	122.585,03
Nuclear	15.530,83	4.093,76	2.054,96
Carvão mineral	268.427,45	229.411,27	163.577,19
<b>TOTAL</b>	<b>769.455,19</b>	<b>893.816,79</b>	<b>438.834,77</b>

<sup>1</sup> A metodologia de apuração dos dados seguiu a Norma Corporativa de Excelência Energética. Foram considerados dados do Brasil e da Turquia. Para a decomposição das fontes de energia elétrica, foram consideradas as informações mais recentes disponibilizadas pelas agências de energia dos países. Unidade de medida: gigajoule

**ENERGIA CONSUMIDA (COMPRADA) DE FONTES RENOVÁVEIS (GJ)<sup>1</sup>**

	2016	2017	2018
Hidrelétrica	6.195.891,59	7.404.013,34	7.125.345,41
Biomassa	222.807,26	154.994,21	132.132,50
Eólica	77.654,13	79.580,48	70.475,61
Fotovoltaica	1.202,45	6.681,31	15.582,23
Geotérmica	0,00	11.848,73	8.453,08
<b>TOTAL</b>	<b>6.497.555,43<sup>2</sup></b>	<b>7.657.118,07</b>	<b>7.351.988,83</b>

<sup>1</sup> A metodologia de apuração dos dados seguiu a Norma Corporativa de Excelência Energética. Foram considerados dados do Brasil e da Turquia. Para a decomposição das fontes de energia elétrica, foram consideradas as informações mais recentes disponibilizadas pelas agências de energia dos países. Unidade de medida: gigajoule

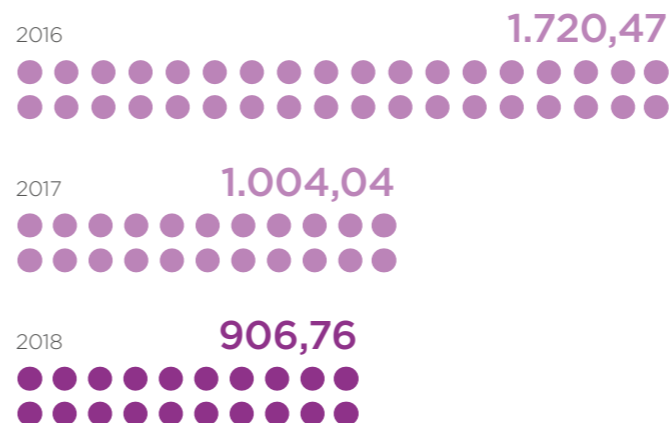
**EMISSIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS (TONELADAS)<sup>1,2</sup> GRI 305-6**

	2016	2017 <sup>3</sup>	2018
NOx	1.285,28	i.n.d.	1.325,02
SOx	131,42	i.n.d.	140,94
Poluentes orgânicos persistentes (POP)	-	i.n.d.	-
Compostos orgânicos voláteis (COV)	-	i.n.d.	-
Poluentes atmosféricos perigosos (HAP, na sigla em inglês)	-	i.n.d.	-
Material particulado (MP)	2.323,71	i.n.d.	2.208,70
CO	5.530,05	i.n.d.	9.697,63
HC	-	i.n.d.	-

<sup>1</sup> Dados consideram emissões de Brasil, Kizad e Turquia.

<sup>2</sup> As metodologias de apuração dos dados seguem as seguintes normas: Amostragem: NBR 10700 - Planejamento de amostragem em dutos e chaminés de fontes estacionárias; NBR 10701 - Determinação de pontos de amostragem em dutos e chaminés de fontes estacionárias; NBR 12020 - Efluentes gasosos em dutos e chaminés de fonte estacionária - Calibração dos equipamentos utilizados em amostragem. Vazão e Umidade; NBR 11967 - Efluentes gasosos em dutos e chaminés de fontes estacionárias - Determinação da umidade; NBR 10702 - Efluentes gasosos em duto e chaminés de fontes estacionárias - Determinação da massa molecular em base seca; NBR 11966 - Efluentes em dutos e chaminés de fontes estacionárias - Determinação da velocidade e vazão.

<sup>3</sup> As informações de emissões atmosféricas significativas de 2017 não estão disponíveis. Unidade de medida: gigajoule

**EMISSIONES - SUBSTÂNCIAS QUE DESTROEM A CAMADA DE OZÔNIO (SDO) - HCFC\***


\*Dados ainda não auditados





**ÁGUA REICLADA E REUTILIZADA\***

	2016	2017	2018
Total de água reciclada pela organização (m <sup>3</sup> )	8.376.260,93	7.218.991,68	945.776,00
Total de água reutilizada pela organização (m <sup>3</sup> )	13.730.264,45	5.403.590,53	5.988.409,50
Total de água reciclada e reutilizada pela organização (m <sup>3</sup> )	22.106.525,38	12.622.582,21	6.934.185,50
Total de água retirada (m <sup>3</sup> )	61.082.557,42	65.786.767,58	61.424.342,63
Relação do volume de água reutilizada e reciclada pelo volume total de água nova retirada (%)	36,19%	19,19%	11,29%

\*O reuso de água diminuiu porque as unidades pararam com o reuso, em função de questões de processo produtivo. Dados informados pelas unidades.

**CORPOS D'ÁGUA E HABITATS RELACIONADOS SIGNIFICATIVAMENTE AFETADOS POR DESCARTES E/OU RETIRADA DE ÁGUA\***

Unidade	Fonte de consumo / retirada de água	Captação (m <sup>3</sup> )	Vazão da fonte (m <sup>3</sup> /s)
Concórdia	Rio Queimados	3.543.908,90	14.065.056
Capinzal	Rio Santa Cruz	2.887.795,00	13.140.000
Chapecó	Rio São José	3.323.458,90	14.941.757
Carambeí	Rio São João	2.580.075,62	17.250.192

\*O critério para definição desta lista como fontes afetadas foi a retirada superior a 5% da vazão total da fonte (rio) e retiradas de corpos d'água que sejam considerados por especialistas como particularmente sensíveis devido ao seu tamanho relativo, função ou condição de sistema raro, ameaçado ou em risco – ou devido ao apoio que prestam a uma espécie específica de planta ou animal ameaçada de extinção. Observa-se que os descartes de água são realizados nos mesmos corpos hídricos listados. Rio Santa Rosa, Rio Marau, Dourados não foram relatados pois não há captação acima de 5% da vazão média do rio e também não se enquadram nos demais critérios do indicador. O Rio Cuiabá não será mais relatado, em função da desmobilização da unidade de Várzea Grande. Rio Iguacu foi excluído, por não ser considerado uma fonte afetada significativamente. A Companhia está revisando a análise de vulnerabilidade hídrica das suas operações e fontes hídricas relacionadas e os resultados serão publicados no próximo ciclo do RA. Não há informações sobre o valor da biodiversidade relacionada aos corpos hídricos e o valor dos corpos hídricos para comunidades locais e povos indígenas. No Brasil, todos os rios são classificados como área de proteção permanente.





# Créditos

## **COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO - BRF**

Gerência Executiva de Sustentabilidade  
Diretoria de Relações com Investidores

## **CONSULTORIA GRI, COORDENAÇÃO EDITORIAL, CONTEÚDO E DESIGN**

Report Sustentabilidade

## **FOTOGRAFIA**

Camila Pícolo  
Laio Rocha  
Leonardo Wen  
Acervo BRF

## **INFOGRÁFICO**

Cássio Bittencourt

## **FAMÍLIA TIPOGRÁFICA**

Gotham

## **REVISÃO ORTOGRÁFICA**

Ana Paula Cardoso