



RELATÓRIO INTEGRADO 2019



SUMÁRIO

1. introdução

- 5 Mensagem da liderança
- 9 2019 em números

2. essência

- 14 Modelo de negócios
- 16 Nossa cultura
- 19 Governança, gestão e liderança
- 22 Ética e *compliance*

3. estratégia

- 33 Nossos diferenciais
- 34 Investimentos e alocação de capital
- 39 Riscos e oportunidades
- 43 Desenvolvimento sustentável

4. resultado

- 48 Para os negócios [capital financeiro]
- 59 Para clientes e consumidores [capital intelectual]
- 70 Para nosso time [capital humano]
- 78 Para a cadeia produtiva [capital social]
- 90 Para as comunidades [capital social]
- 94 Para o meio ambiente [capital natural]

5. relato

- 103 Sumário de conteúdo da GRI
- 118 Anexos
- 135 Carta de asseguração
- 136 Créditos



1. INTRODUÇÃO

NESTE CAPÍTULO

- > MENSAGEM DA LIDERANÇA
- > 2019 EM NÚMEROS

APRESENTAÇÃO

GRI 102-45, 102-46, 102-49, 102-50, 102-51, 102-53, 102-54, 102-55

Seja bem-vindo ao Relatório Integrado 2019 da BRF

Neste ciclo, reportamos nossos resultados financeiros e não financeiros – incluindo aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG – ou ESG na sigla em inglês) – para o ano de 2019, concretizando o compromisso da Companhia de prestar contas à sociedade sobre seu processo de geração de valor e impacto em escala global.

A estruturação do conteúdo obedece aos temas considerados mais relevantes pelos nossos públicos de relacionamento, mapeados em um novo processo de materialidade que conduzimos durante o ano. Baseamos este relatório na metodologia da Global Reporting Initiative (GRI), opção “De Acordo” Essencial, e nas diretrizes do International Integrated Reporting Council (IIRC) e da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), além de divulgarmos dados alinhados às nossas Demonstrações Financeiras e demais instrumentos de mercado. O último relatório foi publicado em 2019 (ano-base 2018).

Entre os assuntos relevantes estão o processo de retomada de geração de resultados pela BRF, no contexto de nosso plano de reestruturação; nossas práticas de gestão de fornecedores; a segurança e o bem-estar de todos os que estão em nossa cadeia produtiva; e a concretização em práticas e projetos de nossos compromissos fundamentais: Integridade, Qualidade e Segurança.

No capítulo “Essência”, nosso foco é demonstrar o conjunto de valores, o modelo de governança e gestão e o jeito de trabalhar que regem nossas operações e atividades. Já no capítulo “Estratégia” abordamos o planejamento orientado ao longo prazo, incluindo investimentos, oportunidades, riscos e práticas em sustentabilidade. O capítulo “Resultados” sumariza nossa geração de valor na perspectiva das partes interessadas e dos capitais que acessamos e transformamos na rotina de negócios.

Para detalhes técnicos sobre o escopo, a metodologia e a verificação de dados deste documento, confira a seção “Relato”. Você também pode acessar os indicadores e informações de desempenho da BRF durante o ano nos comunicados de resultados, disponíveis em ri.brf.com, e em nossas Demonstrações Financeiras (para acessá-las, use o QR Code abaixo).

Tenha uma ótima leitura!



Acesse nossas
Demonstrações
Financeiras

Capitais IIRC e ODS

Ao longo do texto, confira a conexão entre os capítulos, os capitais das diretrizes do IIRC e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas por meio dos ícones abaixo:

CAPITAIS



CAPITAL SOCIAL
E DE RELACIONAMENTO



CAPITAL
NATURAL



CAPITAL
HUMANO



CAPITAL
INTELLECTUAL



CAPITAL
FINANCEIRO E
CONSTRUÍDO



CAPITAL
MANUFATURADO

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL





MENSAGEM DA LIDERANÇA

GRI 102-14, 102-15

Em 2019, promovemos a virada da Companhia e conseguimos evoluir na nossa cultura organizacional, a Essência BRF, e no fortalecimento de nossos compromissos de Integridade, Segurança e Qualidade. Ficamos orgulhosos por retornarmos à carteira de ações do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3

Ao iniciarmos 2019, estávamos ingressando na jornada traçada para conduzir a BRF de volta aos patamares compatíveis com o seu potencial de gerar resultados e valor compartilhado. Era o momento de garantir a execução do nosso Planejamento Estratégico, visando à reversão da tendência de queda de nossas margens, e entregar os objetivos com os quais nos comprometemos para o ano: excelência operacional combinada com o desenvolvimento de uma organização de alto desempenho.

Durante o ano que passou, nos fortalecemos como time, promovendo estabilidade da liderança, iniciativas para o desenvolvimento das nossas pessoas e redução do *turnover*. Implementamos programas estruturantes para reforçar o nosso modelo de gestão, evoluímos no entendimento da cultura organizacional – a Essência BRF – e na prática dos nossos três compromissos inegociáveis: Segurança, Qualidade e Integridade. Concluímos o plano de desinvestimento e executamos com disciplina o nosso Planejamento Estratégico.

Conseguimos, assim, antecipar resultados e promover uma virada importante na Companhia. Nas operações continuadas, a BRF saiu de um prejuízo líquido de R\$ 2,1 bilhões (prejuízo líquido total societário de R\$ 4,5 bilhões) em 2018, para um lucro líquido de R\$ 1,2 bilhão nas operações continuadas (lucro líquido total societário de R\$ 297 milhões) em 2019. A Companhia também antecipou a redução da sua alavancagem financeira líquida para 2,50x, uma queda relevante, quando comparada com o nível de 5,12x¹ reportado em dezembro de 2018. Em conjunto, nossos resultados permitem afirmar que a BRF encerrou o ano mais preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades futuras, assumindo protagonismo numa perspectiva de consolidação e crescimento. **GRI 102-5.**

Na BRF, temos a consciência de que o sucesso do nosso negócio está fortemente asso-

¹ Conforme ajustes realizados à época. Sem os ajustes, a alavancagem líquida foi de 5,97x no 4T18.

“Nosso time se dedica a estudar novos interesses, preferências e hábitos, ajudando-nos a desenvolver novos produtos”

ciado a quanto somos capazes de trabalhar juntos, cada um dando o seu melhor para o todo. Não poderia ser diferente. A interdependência é fundamental para a gestão sustentável da nossa cadeia, que é viva, longa e complexa. Portanto, esses resultados são fruto do trabalho do time BRF: mais de 90 mil colaboradores de 98 nacionalidades, atuando com cerca de 9,5 mil produtores integrados e mais de 30 mil fornecedores. **GRI 102-7.**

Esse time participou, junto aos outros *stakeholders* externos da Companhia, da construção do entendimento da Essência BRF, definindo a crença, o propósito, assim como os compromissos e princípios que conduzem todas as nossas ações, sempre guiados pela paixão de trabalhar com alimentos. Compartilhamos o propósito de oferecer alimentos de qualidade, cada vez mais saborosos e práticos, para pessoas em todo o mundo. E fazemos isso por meio de uma gestão sustentável, proporcionando vida melhor a todos, do campo à mesa. Encerramos o ano tendo oferecido 4,2 milhões de toneladas de alimentos em mais de 130 países, além de estarmos presentes,

com nossas marcas, no dia a dia de milhões de pessoas. **GRI 102-1, 102-2, 102-4, 102-6.**

Esses números são uma amostra da dimensão e do impacto global da BRF. Em 2019, ficamos orgulhosos por retornarmos à carteira de ações do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da B3, cuja finalidade é estimular a adoção de boas práticas e ajudar os investidores a priorizar a alocação de seus recursos para empresas que possuam responsabilidade social e ambiental como preceitos de atuação. Somos atualmente a única empresa do setor de alimentos a fazer parte do ISE.

Revisitamos nossa matriz de materialidade – a listagem dos temas mais relevantes do nosso negócio e seus respectivos impactos – e demos continuidade aos nossos projetos em bem-estar animal, eficiência ambiental e desenvolvimento de pessoas. Nesse campo, implementamos, ainda, parcerias estratégicas com a WWF (World Wide Fund for Nature), endereçando a gestão sustentável da cadeia de grãos, e com o Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), para estarmos conectados aos esforços

internacionais para o atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Evoluímos também na prática de nossos três compromissos, Segurança, Qualidade e Integridade, com resultados significativos. Em Integridade, investimos nossa atenção e recursos em iniciativas ligadas ao aprimoramento e alcance do Sistema de Integridade, realizando visitas e treinamentos em mais de 40 localidades e consolidando o programa de Embaixadores de Integridade, que atualmente conta com mais de 160 multiplicadores. Alcançamos a marca de 99,8% dos colaboradores treinados no Manual de Transparência e mais de 19 mil colaboradores capacitados nas Políticas de Integridade, como Anticorrupção e Conflito de Interesses.

No aspecto de segurança, registramos diminuição de 45,4% na taxa de frequência global de acidentes, em relação a 2018.

Resultado das melhorias focadas em Qualidade, houve redução de 22% nas reclamações relacionadas a produtos exportados e de 26% em congelados, além de alcançarmos uma

grande evolução no NPS (*net promoter score*) do SAC (canal com o consumidor), atingindo o patamar de 75, considerado zona de excelência. Conseguimos 25 habilitações adicionais em 2019 para 11 países, ampliando nossos mercados e oportunidades de negócio.

Outro movimento relevante foi a decisão de investirmos aproximadamente US\$ 120 milhões em uma nova fábrica de processados na Arábia Saudita, com o objetivo de expandir nossa atuação na região e a consolidação como líderes no mercado halal.

A história da BRF evidencia o DNA de inovação da empresa, que, com suas marcas, entre elas Sadia, Perdigão e Qualy, acompanha as transformações dos hábitos de consumo de milhares de pessoas. Convivemos com diferentes perfis de consumidores e estamos focados em atendê-los. Nosso time se dedica a estudar novos interesses, preferências e hábitos, ajudando-nos a desenvolver novos produtos, como é o caso do plant-based, uma linha à base de vegetais, como hambúrgueres, lançada em 2020.

Avançamos em direção à indústria 4.0, com a implantação de tecnologias em granjas, fábricas e na logística. Aprendemos, na prática, que incrementar eficiência nas fábricas depende de uma visão em tempo real de todo o processo produtivo. Os benefícios decorrentes dessa iniciativa são o melhor aproveitamento de matérias-primas, o aumento da eficiência fabril e a redução dos custos operacionais. Essa inovação, parte da estratégia de transformação digital da BRF, também chegou a um terço de nossos produtores integrados em 2019.

Estamos focados em acompanhar as tendências tecnológicas no Brasil e no mundo. Internamente, lançamos o Olheiros de Inovação, que gerou cerca de mil ideias de produtos para o nosso portfólio. De forma colaborativa, fomentamos diferentes instituições dedicadas ao mapeamento e à identificação de tecnologias que podem impactar nossa cadeia ou criar oportunidades para a BRF entrar em novas categorias. Evoluímos, ainda, para ampliar nosso modelo de inovação aberta. Somente neste ano, engajamos mais de 80 *startups* com o lançamento do brfHub, a nossa plataforma de conexão global com *startups*.

Os acertos da estratégia de negócios, as melhorias no modelo de gestão, a implementação de programas focados na padronização de processos, como o Sistema de Excelência Operacional (SEO) e o +Excelência, assim como projetos para o desenvolvimento das nossas pessoas, além do reconhecimento de nossas práticas socioambientais, fizeram de 2019 um ano de muitas mudanças positivas para a BRF. E estamos em constante evolução, com serenidade e humildade, fortalecendo a crença de que um futuro melhor para todos depende cada vez mais do acesso a alimentos de qualidade.

Agradecemos o apoio do Conselho de Administração e dos nossos acionistas, assim como a todos os colaboradores, integrados, fornecedores, parceiros, clientes, comunidades e consumidores pelos avanços em nossa jornada para fazer da BRF uma empresa global admirada, cada vez mais eficiente, sustentável e lucrativa, compartilhando benefícios com todos os seus públicos. Apresentamos neste relatório nossos planos para o futuro e convidamos você a dialogar conosco.

Lorival Luz – CEO Global



COVID-19

Somos uma das maiores empresas de alimentos do mundo e estamos cientes da nossa responsabilidade diante da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), momento no qual produzir e distribuir alimentos para milhares de famílias no mundo tornou-se ainda mais essencial

O cenário atual adiciona mais desafios à organização, cujas consequências podem ter um efeito adverso relevante em nossos resultados e operações. No entanto, seguimos o nosso planejamento, empenhados em garantir o abastecimento e o atendimento da demanda da população por alimentos, ao mesmo tempo que buscamos assegurar a saúde e a segurança de todas as pessoas envolvidas em nosso contexto operacional, assim como de suas famílias.

A partir de protocolos definidos pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e demais autoridades de todos os países onde estamos presentes, desenvolvemos planos de proteção aos colaboradores e de continuidade operacional. Instituímos, logo no início do surto, em

janeiro de 2020, um Comitê Multidisciplinar de Acompanhamento Permanente, composto por executivos e especialistas, incluindo da área de infectologia, para acompanhamento, em tempo real, dos desdobramentos do tema em nível mundial, com foco no embasamento e agilidade na tomada de decisões.

Desenvolvemos planos de contingência em todas as áreas com foco na continuidade do negócio e no cuidado com as nossas pessoas. Nesse sentido, implementamos uma série de medidas, tais como disponibilização do Dr. BRF, canal telefônico de orientação médica gratuita, disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, para todos os colaboradores, funcionários, familiares, fornecedores e

integrados. Tivemos ainda o reforço de uma campanha interna para salientar atitudes preventivas que devem ser adotadas por todos para ajudar a evitar a proliferação do vírus, bem como informações sobre como proceder se houver indícios de contaminação e dicas de saúde e bem-estar.

Instituímos trabalho remoto para atividades administrativas, postergamos viagens; afastamos pessoas do grupo de risco, concedemos férias para colaboradores com dificuldades em relação à logística com filhos durante o período de paralisação das aulas e antecipamos a campanha de vacinação da gripe para todos os colaboradores.

Em todas as nossas unidades produtoras e centros de distribuição, restringimos o acesso de visitantes, reforçamos os procedimentos de higienização em ambientes como vestiários e refeitórios, bem como em veículos de transporte de colaboradores, demarcamos distâncias mínimas em áreas de convivência, evitando aglomerações de pessoas, e instituímos protocolo de medição de temperatura dos colaboradores nas portarias. Também adotamos procedimentos de esclarecimento e preventivos, com foco nos motoristas e produtores integrados, além de outras ações.

Preocupada com as questões sociais decorrentes desse cenário, a Companhia está implementando diversas ações, por intermédio do Instituto BRF, como doações de alimentos

de sua produção e de determinados insumos médicos, assim como a criação de estruturas locais para as comunidades em que operamos, para o enfrentamento do Covid-19.

Adicionalmente, estamos acompanhando, analisando e projetando os impactos presentes e futuros do COVID-19 nos perfis e hábitos de consumo no Brasil e no mundo para que, se necessário, e por meio da nossa liderança em inovação, fazer os ajustes necessários em nossos planos para seguir encantando nossos consumidores e clientes em todo mundo via Inovação, Qualidade e Segurança em nossos produtos e serviços.

Cientes do nosso papel de liderança no setor, estamos, também, engajados em disseminar boas práticas e informações relevantes sobre como lidar com este novo contexto. Por isso, mantemos uma página em nosso site específica com informações sobre nossa atuação (QR Code) e participamos da Frente Empresarial de Enfrentamento ao novo coronavírus (Covid-19) do Pacto Global da ONU. Outros detalhes podem, ainda, ser conferidos no [formulário 20-F](#).



Saiba mais pelo
QR Code ao lado



2019 EM NÚMEROS

Retornamos ao
**Índice de Sustentabilidade
Empresarial (ISE)**,
da B3, bolsa de valores brasileira



Atingimos
3% da receita
no mercado doméstico
à inovação.
Em 2023, serão 10%.

Nossas marcas estão presentes em
89% dos lares

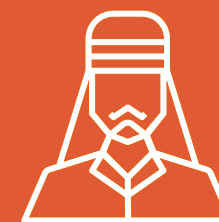
Incorporamos
indústria 4.0 na nossa estratégia
de transformação digital

Marcas preferidas:
#1 Qualy | #2 Sadia | #3 Perdigão
sendo a marca **Sadia** a mais
valiosa de alimentos no País

Nossas vendas no mercado externo
atingiram cerca de
R\$14,9 bilhões
o que representa um volume
de aproximadamente
1,9 milhão de toneladas



Representamos
cerca de 12%
do comércio global
de proteína de frango



Anunciamos investimentos
de aproximadamente
US\$ 120 milhões
em uma fábrica de processados
na Arábia Saudita

Lançamos
132 projetos com
233 novos SKUs
(itens) desenvolvidos.
Desses, 136 foram para o Brasil e
97 para o mercado internacional



2019 EM NÚMEROS

1.976.044 horas de treinamentos

dando suporte à aprendizagem em competências técnicas e comportamentais, além de aspectos de segurança, saúde, integridade, ética e sustentabilidade



Mais de
99,8% dos colaboradores
treinados no Manual de
Transparência

Temos a meta de atingir mais de
30% de energia
consumida/autoproduzida por meio
de fontes eólica ou solar

Banvit: marca #1
em preferência na Turquia (39%)



100%
das nossas unidades
produtoras receberam
auditorias externas

Investimos mais de
R\$ 150 milhões
em iniciativas de redução de
impacto ambiental nas operações
brasileiras e internacionais

EBITDA ajustado
de R\$ 5.317 milhões,
crescimento de 116%



Margem bruta de
24,1%

Redução
do índice de alavancagem
para 2,50X

Posição de caixa de
R\$ 5,5 bilhões



NESTE CAPÍTULO

- > MODELO DE NEGÓCIOS
- > NOSSA CULTURA
- > GOVERNANÇA, GESTÃO E LIDERANÇA
- > ÉTICA E COMPLIANCE

2. ESSÊNCIA: COMO TRABALHAMOS

ESSÊNCIA:

COMO TRABALHAMOS

Somos a BRF S.A., companhia global de alimentos com DNA 100% brasileiro e presença em mais de 130 países

Em 2019, celebramos 85 anos de história. Acreditamos que alimentos de qualidade são fundamentais para garantir uma vida melhor para todas as pessoas. Não apenas o que fazemos, mas a forma como fazemos é orientada pelo propósito de uma vida melhor para todas as pessoas, do campo à mesa.

Para contribuir com a superação do desafio, ofertamos um portfólio de alimentos saborosos, práticos e de qualidade que nos consolidam como a maior exportadora de frango do mundo e líder em produção de suíno e frango no Brasil. **GRI 102-1, 102-2**

Somos uma companhia com ampla presença do campo à mesa. Com sede localizada em Itajaí (à Rua Jorge Tzachel, nº 475 - Santa Catarina), nosso time soma mais de 90 mil pessoas

de 98 nacionalidades, atuantes em pontos de venda e em 39 plantas – 34 delas no Brasil –, 45 centros de distribuição e escritórios em diversos países. Contamos, ainda, com a parceria de 9,5 mil produtores agropecuários integrados e mais de 30 mil fornecedores globais. **GRI 102-7, GRI 102-3**

Nossas marcas são diferenciais no modelo de negócios e asseguram a consistência de nosso desempenho de mercado no Brasil e em mercados no Oriente Médio e na Ásia. Entre elas estão Sadia, Perdigão, Qualy e Banvit. Nosso portfólio inclui congelados, proteínas *in natura*, margarinas, frios e embutidos, além de ingredientes e ração animal. Essa diversificação dos negócios assegura o máximo aproveitamento da proteína animal e o equilíbrio de nossa geração de resultados. **GRI 102-2, 102-4, 102-6**

Na condição de companhia de capital aberto, somos hoje um dos mais relevantes grupos empresariais do País, com ações negociadas em bolsa de valores no Brasil (ISE B3 – BRFS3) e nos Estados Unidos (NYSE – ADR nível III) e um valor de mercado de R\$ 28,6 bilhões no encerramento de 2019. Nos últimos anos, executamos um plano de reestruturação voltado à recuperação de performance condizente com o potencial do negócio e, em 2019, colhemos resultados positivos: nossa receita operacional líquida atingiu R\$ 33,4 bilhões e o nível de endividamento alcançou 2,50x, o que nos posiciona em uma trajetória de crescimento a se consolidar em 2020.

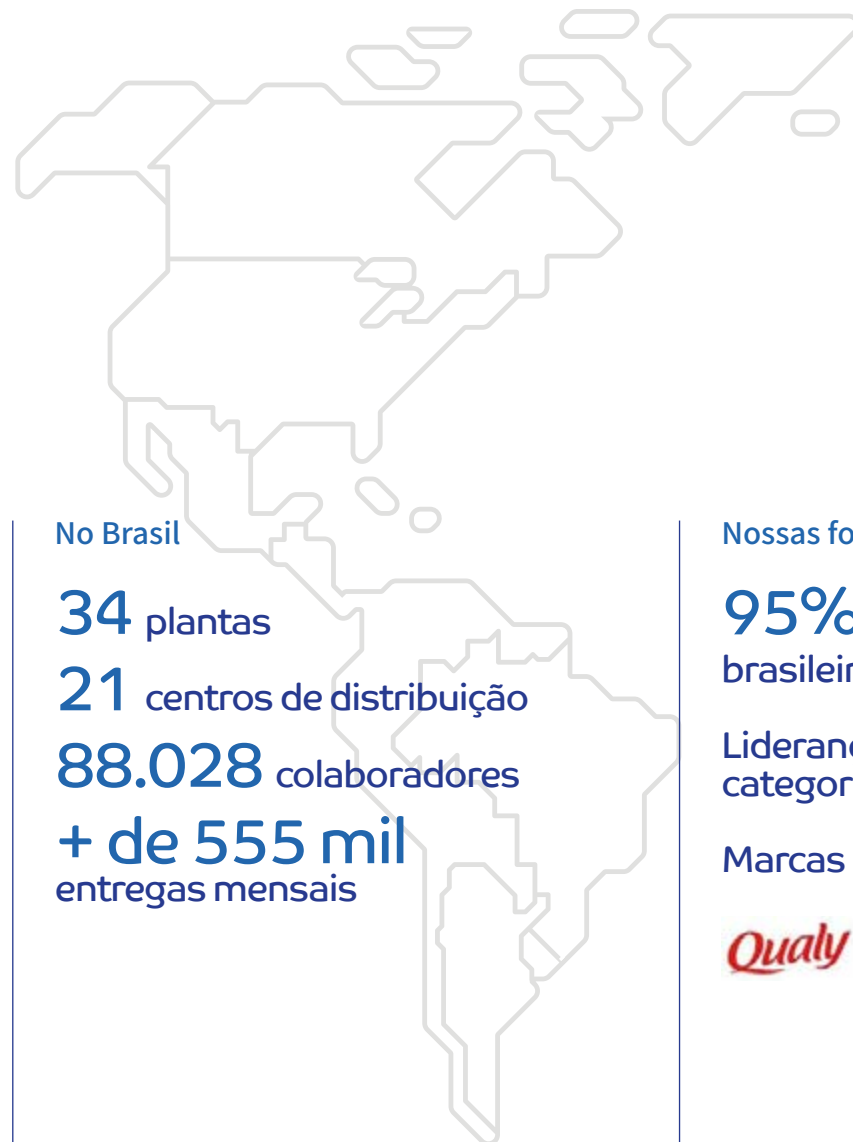
GRI 102-5

Hoje, nossa estratégia está centrada no protagonismo e na liderança da BRF no mercado

brasileiro, nas exportações geradas a partir da plataforma local e no segmento internacional, que se divide em mercado Halal e Outros Mercados Internacionais.

Para obter sucesso nesse planejamento, nos apoiamos no engajamento de nossa liderança, no sentimento de cooperação e pertencimento de cada um de nossos colaboradores, nos compromissos e princípios que guiam nosso jeito de trabalhar e no comprometimento em conduzir uma gestão sustentável da nossa cadeia, que é viva, longa e complexa. Convivemos com os desafios de gerenciar a interdependência da cadeia, valorizar o conhecimento e desenvolvimento das pessoas em toda a sua diversidade, garantir eficiência e inovar sempre – com reflexos positivos em nosso desempenho.

NOSSA OPERAÇÃO GLOBAL



Nossas fortalezas

95% dos municípios brasileiros atendidos

Liderança em todas as categorias e em *food service*

Marcas preferidas:

Qualy

Sadia



marca mais valiosa de alimentos no País

Nossas marcas estão presentes em 89% dos lares

No mundo

5 plantas
24 centros de distribuição
+ de 6,7 mil colaboradores diretos

Nossas fortalezas

Liderança em exportação de proteína de frango, com **12%** de todo o *trade* global no segmento

Sadia

líder no varejo na região do Golfo



marca preferida na Turquia

Liderança em exportação brasileira para a Ásia

- 39% do frango para o Japão
- 27% de suínos para a China
- 73% do volume de exportações de processados do Brasil para a África

PORTFÓLIO

Contamos com marcas icônicas e atuamos em diversas categorias de produtos

Principais marcas

Sadia

QUALY

Claybom



Deline

CHESTER

Miss Daisy

Segmentos de atuação

- Embutidos
- Frios
- Congelados
- Margarinas
- Comemorativos
- *In natura*
- Pet
- Ingredients

MODELO DE NEGÓCIOS

Entenda como colocamos em prática nosso modelo de geração de resultados com consistência, conexão ao propósito e sustentabilidade

ACESSO E TRANSFORMAÇÃO DE CAPITAIS



CAPITAL HUMANO

Talentos, valores e lideranças

explorar nossa multiculturalidade a favor do negócio e da sociedade

Potencial inovador

engajar e motivar as pessoas a repensar o negócio

Segurança, Qualidade e Integridade

incorporar nossos compromissos à rotina e às atividades de todos os colaboradores e parceiros



CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

Confiança do consumidor

trabalhar saudabilidade e acesso a alimentos de qualidade

Cadeia produtiva

expertise e conhecimento de nossos produtores integrados a favor de uma operação global de qualidade

Laços com a comunidade

trabalhar o impacto positivo no “Entorno BRF”, com foco em nossos vizinhos no campo e na cidade



CAPITAL INTELECTUAL

Marcas

fortalecer a reputação e construir liderança em diversas categorias e geografias

Ciência e tecnologia para a indústria

acessar conhecimentos novos, construir parcerias e ampliar produtividade e conectividade no negócio



CAPITAL NATURAL

Recursos naturais

desafio de uso consciente e eficiente de recursos hídricos e energéticos e da gestão de emissões e resíduos

Bem-estar animal

garantir ética e responsabilidade na cadeia de criação animal



CAPITAL MANUFATURADO

Capilaridade e presença

usar nossos ativos fabris para garantir a entrega de produtos em mais de 130 países

Logística e distribuição

construir redes eficientes que garantam o nível de serviço da BRF no Brasil e no mundo

NOSSAS ENTREGAS



CONHEÇA A NOSSA CADEIA DE VALOR

Destaques



Investimos em inovação nos processos agropecuários e fabris, sempre focando a segurança e rastreabilidade dos produtos



Buscamos aumentar nossa eficiência no uso de recursos naturais, controlamos emissões de GEE e investimos na redução de impactos socioambientais



FÁBRICA DE RAÇÕES

9,5 milhões de toneladas de ração de alta qualidade nutricional produzidas em **23 fábricas**

Grãos
Compramos grãos, farelo e óleo selecionados, matéria-prima para a alimentação de **aves e suínos**

GRANJAS E PRODUTORES INTEGRADOS

Sinergia
Temos cerca de **9,5 mil produtores integrados**, que respondem pela produção de 1,7 bilhão de frangos/ano e 9,6 milhões de suínos/ano

Diretrizes
Nossas **943 granjas e 32 incubatórios** seguem normas de segurança, de qualidade, de bem-estar animal e meio ambiente

FÁBRICAS PRODUTORAS

Plantas
Contamos com **39 plantas**, das quais 34 são no Brasil

Qualidade
Rotina de auditorias (internas e externas) abrange toda a cadeia produtiva, atendendo a **critérios internacionais de saúde e segurança**

CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Logística
Contamos com **45 centros** e parceiros logísticos

Rigor
Para garantir a qualidade, toda a cadeia logística conta com **rigorosos controles**

OPERAÇÕES GLOBAIS

Pelo Mundo
Exportamos para mais de **130 países**, além da produção direta em fábricas locais

Exportação
Somos a maior exportadora de frango do mundo, com **12% de participação no comércio global de aves**

VAREJO E CONSUMIDORES

Produção
Mais de **4 milhões de toneladas de alimentos** são produzidas e comercializadas em pontos de venda todos os anos

Marcas Fortes
Estamos presente nos lares com a Sadia, marca mais valiosa no segmento de alimentos, e somos **líderes nacionais em food service**

NOSSA CULTURA GRI 102-16

Ao longo dos anos, construímos uma cultura ao mesmo tempo forte e diversa, capaz de estabelecer um jeito de trabalhar próprio da BRF

Hoje, na condição de companhia global de alimentos com uma força de trabalho que soma quase 100 nacionalidades, reconhecemos o desafio de alinhar discurso e prática e consolidar um modelo presente em cada gesto, em cada equipe e em cada atividade de nossas rotinas.

2019 foi um ano particularmente relevante nesse quesito. Reflexo de um processo colaborativo, desenvolvido ao longo de nove meses com a participação de cerca de 300 pessoas, visitamos nossas bases para identificar a essência da Companhia, composta de crença, propósito, compromissos, princípios e paixão. Toda a liderança, incluindo o Conselho de Administração e o Comitê Executivo, fez parte desta jornada.

Em outubro, compartilhamos os resultados desse trabalho com o corpo gestor e de diretores; 2020 será um ano de disseminação da essência como parte da consolidação de nossa cultura organizacional. Por meio dela, reforçamos nossa paixão por trabalhar com alimentos e nosso comprometimento com a ética, a excelência, a qualidade e o bem-estar de consumidores, colaboradores, parceiros e comunidades.





NOSSA ESSÊNCIA

CRENÇA

Um futuro melhor para todos
demanda cada vez mais alimentos de qualidade.

PROPÓSITO

Vida Melhor

Oferecer alimentos de qualidade,
cada vez mais saborosos e práticos,
para pessoas em todo o mundo.

Fazemos isso por meio da gestão sustentável
de uma cadeia viva, longa e complexa
que proporciona vida melhor a todos, do campo à mesa.

COMPROMISSOS

Segurança

Qualidade

Integridade

PRINCÍPIOS

Pessoas

- Evolução pelo conhecimento
- Diversidade enriquece
- Relações honestas e respeitosas

Interdependência

- O todo e as partes
- Produção e demanda
- Curto e longo prazo

Resultado

- Excelência em tudo
- Eficiência e Inovação
- Atitudes acima da linha e sustentáveis

PAIXÃO

Paixão por trabalhar com alimentos.

**COMPROMISSOS BRF:
NOSSA EVOLUÇÃO GRI 102-16**

Após um período em que a empresa passou por grandes desafios – que incluíram a deterioração de nossos resultados econômico-financeiros, o crescimento expressivo de nossa alavancagem e a menção à empresa em operações policiais –, encaramos essa situação com uma postura de transparência e humildade, que nos fez revisitar processos, fortalecer controles internos e estruturar compromissos inegociáveis que traduzem o que pensamos sobre ética, conformidade e responsabilidade na condução dos negócios.

Os chamados “Compromissos BRF” foram definidos ainda em 2018, no contexto do processo de reestruturação da Companhia, e representam aquilo de que não abrimos mão em nenhum momento de nossas rotinas e decisões: Segurança, Qualidade e Integridade. Já em 2019, colhemos uma série de resultados que reafirmam a tradução desses princípios nas práticas da BRF (*confira no quadro*).

NOSSO TRABALHO TEM A NOSSA MARCA

INTEGRIDADE

Integridade é uma prática diária. Acreditamos que a disseminação da cultura ética e transparente é instrumento essencial para nossa competitividade no mercado e sustentabilidade no longo prazo. Incentivamos a diversidade, negócios justos e equilibrados e o combate a quaisquer formas de assédio, discriminação ou desvios de conduta em todos os mercados em que operamos.

Avanços de 2019

99,8% dos colaboradores treinados no Manual de Transparência

+ de 10 mil colaboradores treinados nas Políticas de Integridade, em 47 localidades visitadas

+ de 160 Embaixadores de Integridade

SEGURANÇA

Todos os dias, temos mais de 90 mil pessoas trabalhando em frigoríficos, escritórios, fábricas e centros logísticos no Brasil e no mundo. Trabalhamos com segurança em toda a cadeia produtiva e nos pautamos pelo respeito à integridade física e psicossocial, à vida e ao bem-estar de todos os nossos parceiros e colaboradores.

Avanços de 2019

14% redução dos ACAs (Acidentes com Afastamento)

57% na redução da TG (Taxa de Gravidade)

Implantação de tecnologia embarcada, com telemetria e monitoramento de fadiga em veículos de transporte de pessoas e cargas

QUALIDADE

“Qualidade em tudo o que fazemos” é um lema na BRF há anos, obrigatório do campo ao ponto de venda. Respeitamos padrões nacionais e internacionais, atendemos a certificações de renome, controlamos todos os nossos processos e garantimos a oferta de produtos saudáveis, seguros e livres de riscos ao consumidor final.

Avanços de 2019

17% menos reclamações de produtos exportados

75 pontos no Net Promoter Score (NPS) – zona de excelência

GOVERNANÇA, GESTÃO E LIDERANÇA

A consistência de nossos resultados depende da consolidação de uma liderança hábil, engajada e aderente aos valores da Companhia

A BRF S.A. é uma empresa reconhecida pela força de suas marcas e por sua presença no dia a dia de milhões de pessoas no Brasil e no exterior.

Somos uma companhia de capital aberto e estamos comprometidos com as melhores práticas de governança corporativa. Há 14 anos, fazemos parte do Novo Mercado da B3, bolsa de valores brasileira, com sede em São Paulo. Essa carteira diferenciada exige de seus integrantes uma série de requisitos, como a presença de conselheiros independentes, a instalação de comitês e conselhos específicos, a existência de políticas sobre temas diversos (conflitos de interesses, divulgação de informação, negociação de valores mobiliários e transações com partes relacionadas) e a defesa de direitos de acionistas minoritários.


Reflexo de nossa presença, também, na bolsa de valores de Nova York, atendemos em nossas demonstrações financeiras aos princípios internacionais de contabilidade (IFRS) e às

determinações do Sistema de Controle Interno do Reporte Financeiro (SCIRF), baseado na Lei Sarbanes-Oxley (SOx).

Convivemos com o desafio de garantir que os integrantes de nossos órgãos de governança estejam alinhados às melhores práticas de transparência, integridade e responsabilidade corporativa e sintam orgulho de fazer parte da BRF. Há dois anos, iniciamos um ciclo de construção da nova governança da Companhia, a fim de consolidar a liderança e garantir maior consistência e estabilidade ao planejamento de negócios.

Em 2019, o principal destaque relacionado à governança foi a transição efetuada na alta liderança da BRF, com a transferência do posto de Diretor Presidente Global (CEO) de Pedro Parente para Lorival Luz – que já ocupava o assento de Diretor Vice-Presidente Executivo Global (COO Global). À frente da Companhia, Parente foi responsável pelo bem-sucedido desenho

das diretrizes de reestruturação do negócio e teve sua saída planejada desde o ciclo anterior. Já Lorival Luz trabalhou por mais de duas décadas por companhias dos setores financeiro, educacional, energético e industrial e está na BRF desde 2017, tendo ocupado as posições de Vice-Presidente de Finanças e Relações com Investidores e COO Global.



Há 14 anos
fazemos parte do
Novo Mercado da B3

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

GRI 102-18, 102-19, 102-20, 102-22, 102-23, 102-24, 102-26, 102-27, 102-28, 102-28, 102-29

Nossos principais órgãos de governança são a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, os Comitês de Assessoramento do Conselho, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva.

Para garantirmos a perenidade de nossa reputação, nos apoiamos em nossos líderes – pessoas responsáveis pelos processos decisórios que vão desde o desenho do planejamento estratégico até sua execução e implantação

ASSEMBLEIA GERAL DE ACIONISTAS

Função:

atuar como principal órgão de deliberação, por meio de assembleias ordinárias e extraordinárias que validam e votam temas de alta relevância.

Reuniões em 2019:

1 ordinária e 1 extraordinária.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Membros:

10, sendo 8 independentes

Função:

definir a estratégia da Companhia, aprovar o orçamento anual, analisar as demonstrações financeiras anuais e propor a aprovação em Assembleia, acompanhar a Diretoria Executiva na implementação das decisões tomadas.

Reuniões em 2019: 37

Quem nomeia:

Assembleia Geral de Acionistas

Critérios de seleção dos membros:

reputação ilibada; padrões éticos; expertise em finanças, governança e no setor de alimentos; ausência de conflitos de interesse



CONSELHO FISCAL

Membros: 3

Função:

avaliar os atos de administradores do negócio, incluindo balanços e demonstrações financeiras

Reuniões em 2019: 11

Quem nomeia:

Assembleia Geral de Acionistas

Critérios de seleção dos membros:

conhecimento em finanças, análise de balanços e demonstrações financeiras e contábeis e reputação ilibada



ANDRÉ VICENTINI
MEMBRO INDEPENDENTE



ATTILIO GUASPARI
PRESIDENTE



**MARIA PAULA
SOARES ARANHA**
MEMBRO INDEPENDENTE

Data de eleição:
29 de abril de 2019

DIRETORIA EXECUTIVA

Membros:

10, sendo 8 estatutários

Função:

liderar a gestão dos negócios, em sintonia com diretrizes estratégicas definidas pelo Conselho de Administração

Reuniões em 2019: 39

Quem nomeia:

CEO ou Conselho de Administração

Critérios de seleção dos membros:

reputação ilibada; padrões éticos; expertise em finanças, governança e no setor de alimentos; ausência de conflitos de interesse



LORIVAL LUZ
DIRETOR PRESIDENTE GLOBAL



**CARLOS ALBERTO
BEZERRA DE MOURA**
DIRETOR VICE-PRESIDENTE
FINANCEIRO E DE RELAÇÕES
COM INVESTIDORES



VINÍCIUS BARBOSA
DIRETOR VICE-PRESIDENTE DE
OPERAÇÕES E SUPRIMENTOS



SIDNEY ROGÉRIO MANZARO
DIRETOR VICE-PRESIDENTE
DE MERCADO BRASIL



PATRÍCIO ROHNER
VICE-PRESIDENTE DE MERCADO
INTERNACIONAL



ALESSANDRO ROSA BONORINO
DIRETOR VICE-PRESIDENTE
DE RECURSOS HUMANOS
E SERVIÇOS COMPARTILHADOS



RUBENS FERNANDES PEREIRA
DIRETOR VICE-PRESIDENTE DE
ESTRATÉGIA, GESTÃO E INOVAÇÃO



LEONARDO CAMPO DALLORTO
DIRETOR VICE-PRESIDENTE DE
PLANEJAMENTO INTEGRADO
E LOGÍSTICA



**NEIL HAMILTON DOS
GUIMARÃES PEIXOTO JUNIOR**
DIRETOR VICE-PRESIDENTE
DE QUALIDADE, P&D
E SUSTENTABILIDADE



BRUNO MACHADO FERLA
VICE-PRESIDENTE INSTITUCIONAL,
JURÍDICO E COMPLIANCE

COMITÊS DE ASSESSORAMENTO

GRI 102-35, 102-18

Comitê de Auditoria e Integridade

Responsabilidade:

Acompanhar os trabalhos da Auditoria Interna, Diretoria de Compliance, Diretoria de Riscos e auditoria externa. Analisar as informações financeiras trimestrais e anuais da Companhia, acompanhar as relações com partes relacionadas. Além disso, analisar a valorização da ética e da integridade na Companhia, inclusive casos relevantes denunciados no Canal de Transparência.

Reuniões em 2019: 18

Integrantes:

Fernando Maida Dallacqua (membro externo), Francisco Petros Oliveira Lima Papathanasiadis, Roberto Antonio Mendes, Thomás Tosta de Sá (membro externo), Walter Malieni Jr.

Comitê de Pessoas, Governança, Organização e Cultura

Responsabilidade:

Estudar modelos de remuneração, avaliação, sucessão e estruturação dos valores e da cultura BRF.

Reuniões em 2019: 19

Integrantes:

Augusto Marques da Cruz Filho, Dan Ioschpe, Roberto Rodrigues.

Comitê de Finanças e Gestão de Riscos

Responsabilidade:

Analisar as informações financeiras trimestrais e anuais da Companhia, bem como as operações financeiras e M&As. Avaliar, validar e mapear fatores de risco da Companhia.

Reuniões em 2019: 10

Integrantes:

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

Comitê de Qualidade e Sustentabilidade

Responsabilidade:

Analisar os tópicos socioambientais e de qualidade conectados ao modelo de negócios da Companhia, incluindo instrumentos de mercado, normas, certificações e políticas.

Reuniões em 2019: 6

Integrantes:

José Luiz Osório, Luiz Furlan, Roberto Rodrigues.

ÉTICA E COMPLIANCE

GRI 102-16, 103-2, 103-3 | 205, 205-2, 103-2, 103-3 | 206, 103-2, 103-3 | 419

Sistema de Integridade garante sintonia entre a cultura BRF e princípios de transparência e responsabilidade corporativa

Temos como princípio a ética e a integridade, bem como o respeito às leis e regulamentos na condução de nossos negócios, no Brasil e no exterior, na relação com todos os nossos *stakeholders*, sejam eles do setor público ou privado. Acreditamos que a disseminação da cultura da ética, transparência e melhores práticas é instrumento essencial para a nossa competitividade no mercado e sustentabilidade no longo prazo.

Por estarmos presentes em mais de 130 países e termos papéis negociados nas bolsas brasileira e norte-americana, estamos sujeitos a legislações, regulamentações e normas anti-corrupção de diversas jurisdições. Além disso, atendemos aos requisitos para companhias de capital aberto das bolsas em que estamos presentes, quais sejam, as regras da Comissão de Valores Mobiliários, B3, SEC (U.S. Securities and Exchange Commission), NYSE (New York Stock Exchange) e da Lei Sarbanes-Oxley (SOx).

O Sistema de Integridade da BRF, coordenado pela Diretoria de Compliance, é de aplicação

obrigatória a todos os colaboradores, desde a alta administração (Conselho de Administração e comitês de assessoramento) às unidades produtoras. Em parceria com as áreas de Auditoria Interna, Riscos e Controles Internos, a Diretoria de Compliance tem como objetivo a disseminação de uma cultura de ética e integridade, controles internos e gerenciamento de riscos, em todas as suas relações internas e externas.

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 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. O Comprometimento da Alta Administração, como liderança transformadora, está no centro do Sistema, para garantir a sua eficácia e enforcement, com apoio amplo e visível às atividades desenvolvidas em cada pilar:

1. Identificação e mitigação de riscos de Compliance:

a alta administração é responsável pela identificação e mitigação de todos os riscos, conforme descrito em capítulo específico nesse relatório. Especificamente para os temas de Compliance, essa avaliação é feita de forma regular, seguindo os processos da Diretoria Global de Riscos, mas também pode ser efetuada pontualmente uma vez que algum risco específico seja identificado por meio de investigações ou análises do Departamento de Compliance. A estrutura do Sistema de Integridade, assim como os demais pilares aqui descritos, são revisados em função do nível de exposição dos riscos identificados.

2. 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 para o Comitê de Auditoria e Integridade, a área reforçou seu quadro de colaboradores nos últimos anos, contando com estrutura capilarizada e robusta para o gerenciamento de riscos

e aprimoramento de políticas e controles. Atualmente, é composta de 23 pessoas, com diferentes expertises, presentes em São Paulo, Curitiba, Itajaí, Dubai e Istambul, além de pontos focais nas regiões e países onde a BRF atua.

3. 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 oito idiomas (árabe, birmanês, cambojano, francês, holandês, laociano, tailandês e turco). Além do Manual de Transparência, a BRF possui outras políticas e normas internas relacionadas ao Sistema de Integridade, que passaram por processo de atualização e publicação em 2019, e estabelecem diretrizes a serem seguidas pelos colaboradores e parceiros de negócios, dando sustentação às ações implementadas pela Diretoria de Compliance. Dentre as mais de 20 normas publicadas, destacamos a Política Antissuborno e Anticorrupção; Política de Conflito de Interesses; Política de Doações e Patrocínios; Política de Brindes, Presentes e Hospitalidades; Política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo; Política de Projetos de M&A; Política de Prevenção a Práticas Anticoncorrenciais; Política de Recepção de Delegações e Missões; Política de Denúncias ao

Canal de Transparência; Política de Transações com Partes Relacionadas; Política de Relações Institucionais; Política de Licitações e Contratações Públicas; Política de Análise Reputacional de Parceiros de Negócios; Código de Conduta de Parceiros de Negócio; Política sobre Conduta Eleitoral, entre outras.

4. 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 eventos, e-mails, cartazes, banners e vídeos. Além disso, os colaboradores ao redor do mundo são capacitados por meio de treinamentos presenciais e plataforma de aprendizagem on-line, considerando o público-alvo e os riscos envolvidos em suas atividades. Em 2019, todos os membros da alta administração e diretores foram treinados presencialmente nas Políticas de Integridade, além de mais de 10 mil colaboradores, durante as visitas do time de Compliance a 47 unidades produtoras, filiais de vendas e centros de distribuição. Novidade no ano de 2019, a série Integridade Online, lançada durante o segundo semestre na Academia BRF, nossa plataforma digital de treinamentos, capacitou mais de 19 mil colaboradores nas principais políticas do Sistema de Integridade.

5. 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 automatizadas de notícias veiculadas pela 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. Em casos de potenciais fusões e aquisições (M&A), processos de *due diligence* também são conduzidos para verificar riscos de corrupção e fraude de negócios. Com o amadurecimento desses procedimentos, em 2019 buscamos a redução do tempo de resposta às áreas clientes, de forma a se adequarem às necessidades da empresa, bem como o aumento do nosso escopo de análise, chegando a mais de 12 mil análises reputacionais de terceiros durante o ano, considerando novos parceiros e contratos em andamento.

6. 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.

7. Detecção e implementação de medidas de remediação:

o Canal de Transparência, disponível aos colaboradores e público externo para a realização de denúncias, auxilia na detecção de irregularidades, havendo um time de investigações internas dedicado para rea-

+ de 10 mil
colaboradores foram
treinados presencialmente
nas Políticas de Integridade

lizar as tratativas cabíveis e aplicar eventuais medidas disciplinares. O Canal é gerenciado por uma empresa terceira, independente, para garantir o anonimato e confidencialidade dos relatos apresentados.

8. Engajamento externo e compartilhamento de práticas: além da atuação interna, a Diretoria de Compliance busca continuamente colaborar com todas as principais iniciativas de fomento ao combate à corrupção no Brasil. Participamos ativamente de iniciativas como Pacto Global da ONU, International Chamber of Commerce (ICC), Legal, Ethics & Compliance (LEC) e Pacto pelo Esporte, além de diversos fóruns de entidades não governamentais e empresas privadas de diversos setores da economia, compartilhando as melhores práticas no combate à corrupção pública e privada.

Periodicamente, os oito pilares do Sistema de Integridade são avaliados por meio de análises internas e externas, a fim de identificar pontos de melhoria e mapear riscos de *compliance* da Companhia. Indicadores como a disseminação das normas e orientações publicadas e o volume de colaboradores treinados; quantidade de análises reputacionais de terceiros realizadas; respostas a clientes internos e externos e demandas do Canal de Transparência são monitorados em frequência semanal, a fim de mapear situações, riscos e questões sensíveis ou controversas.

O desempenho do Sistema de Integridade e seu nível de adequação aos critérios da Lei Sarbanes-Oxley (SOx) também são avaliados

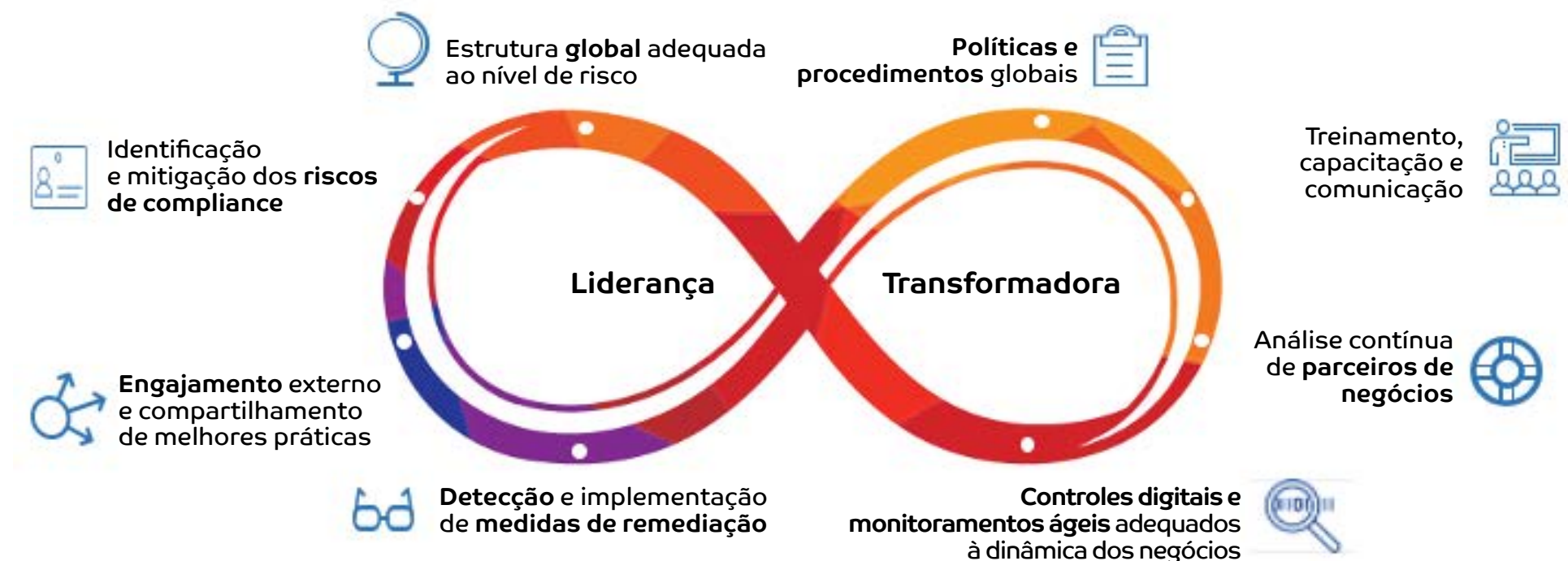
trimestralmente por empresa de auditoria externa independente, em conjunto com as demonstrações financeiras da BRF.

Em 2020, prevemos diversas ações para aprimoramento do nosso Sistema de Integridade, com destaque para implementação de soluções digitais para análise de riscos, consultas internas, comunicação e treinamentos dos colaboradores, bem como desenvolvimento de todos os pilares em âmbito internacional e a atualização do Manual de Transparência.

GRI 205-1

A BRF possui histórico de participação em iniciativas que envolvem órgãos públicos, como festas regionais e apoio humanitário em casos de calamidade pública.

Em 2019, a BRF realizou 12 contribuições, que tiveram, direta ou indiretamente, o envolvimento de órgãos públicos, de aproximadamente R\$ 700.000,00. Dentre tais contribuições, podemos destacar a Expo Videira e a Expo Concórdia, feiras tradicionais das cidades de Videira e Concórdia, e que anualmente reúnem produtores locais, trabalhadores do setor e clientes. A BRF também apoiou o Estado de Minas Gerais com a doação e entrega de alimentos para as cidades mais afetadas em decorrência das fortes chuvas.





SENSIBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

GRI 102-43, 102-44

Os colaboradores e parceiros de negócios receberam ações de sensibilização por diferentes frentes: atualização do Código de Conduta dos Parceiros de Negócios, campanhas de comunicação para divulgar o Manual de Transparência, Canal de Transparência e Políticas do Sistema de Integridade. Publicações referentes às políticas corporativas de integridade foram intensamente comunicadas por informativos on-line e impressos, disponibilizados em plantas fabris, centros de distribuição e demais unidades da BRF.

E-mails corporativos foram direcionados aos colaboradores informatizados, no Brasil e nas unidades internacionais, de maneira a atingir os cerca de 90 mil colaboradores diretos da Companhia, bem como os colaboradores indiretos.

Além disso, a disseminação e fixação dos conteúdos podem também ser realizadas por meio dos Embaixadores de Integridade, que

estão presentes em praticamente a totalidade de nossas localidades. O programa, iniciado em 2018 e consolidado em 2019, é composto por colaboradores de áreas de negócios estratégicas, com a responsabilidade de auxiliar na implementação e aprimoramento do Sistema de Integridade, bem como na disseminação da cultura da ética e das melhores práticas, transversalmente, em toda a nossa empresa.

CANAL DE TRANSPARÊNCIA

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

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. Essa ferramenta está disponível por telefone no Brasil e em outras localidades (África do Sul, Áustria, Chile, China, Cingapura, Emirados Árabes Unidos, Japão, Kuwait, Omã, Qatar, Arábia Saudita e Turquia). e, globalmente, através de um site, para todos os colaboradores, fornecedores, clientes e outros públicos que se relacionam conosco. Indicadores do Canal de Transparência e os principais casos são periodicamente reportados ao Comitê de Auditoria e Integridade (CAI), órgão que assessora o Conselho de Administração (CA) da empresa.

O denunciante pode registrar o seu reporte de forma anônima, se preferir, por 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. Eventuais denúncias

relacionadas à alta administração ou ao próprio departamento de Compliance são tratadas pelo Comitê de Auditoria e Integridade.

Em 2019, fruto da maciça campanha de divulgação desse sistema, houve um aumento do número de denúncias recebidas e incremento da confiança de utilização deste canal, com o fortalecimento da cultura de integridade. Foram mais de 1.700 denúncias de suspeitas de situações que violam os compromissos e regras da empresa, devidamente tratadas pelas áreas apuradoras.

Os reportes recebidos são peça fundamental para o aprimoramento dos processos e mitigação de riscos para a Companhia. Por isso, em janeiro de 2020, a BRF implementou um novo sistema de canal denúncias, que trouxe melhorias como atendimento bilíngue e por pessoas especializadas, com uma interface mais amigável para os usuários e aumento da segurança das informações.

Brasil: <http://integridade.brf.com>

Exterior: <http://compliance.brf.com>

TREINAMENTOS

GRI 103-2, 103-3 | 404

Em 2019, 99,8% de nossos colaboradores e 100% da alta liderança foram treinados com relação ao Manual de Transparência e demais políticas relacionadas ao Sistema de Integridade. Foram adotados para isso mecanismos de capacitação *on-line* e mais de 200 sessões de treinamentos presenciais em 47 localidades, para mais de 10 mil colaboradores.



19 mil

colaboradores treinados na
série de integridade *on-line*

POLÍTICAS DE INTEGRIDADE GRI 102-25

Em 2019, tivemos uma evolução significativa na construção de políticas e normas corporativas para o mercado nacional e internacional, com um total de 20 documentos internos e externos publicados. Revisitamos políticas institucionais, com destaques para as de Conflito de Interesses, Anticorrupção e Antissuborno, e Denúncias ao Canal de Transparência, e intensificamos os controles diante da maior exposição a riscos de *compliance*. Para o futuro, enxergamos como um particular desafio a aderência de nossa cultura às variáveis legais e normativas dos mercados em que esperamos crescer, bem como a manutenção dos elevados níveis de engajamento de nosso time em relação aos temas de ética e integridade.



Acesse as políticas da BRF pelo QR Code ao lado

COLABORADORES TREINADOS EM TEMAS ANTICORRUPÇÃO* GRI 205-2			
Categoria funcional	Empregados	2018	2019
Diretores	Número total de empregados	70	74
	Número total de empregados treinados	63	74
	Percentual de empregados treinados (%)	90%	100%
Gerentes	Número total de empregados	675	547
	Número total de empregados treinados	627	547
	Percentual de empregados treinados (%)	93%	100%
Supervisores e Coordenadores	Número total de empregados	2.894	2.706
	Número total de empregados treinados	2.785	2.695
	Percentual de empregados treinados (%)	96%	99,59%

*Número total de empregados ativos, contemplando apenas os funcionários contratados até 30.11.2019, excluindo-se afastados. Vide página 25 para conteúdo sobre sensibilização e comunicação.

**COLABORADORES TREINADOS EM TEMAS ANTICORRUPÇÃO* GRI 205-2**

Categoria funcional	Empregados	2018	2019
Administrativos	Número total de empregados	20.387	18.122
	Número total de empregados treinados	19.587	17.997
	Percentual de empregados treinados (%)	96%	99,31%
Operacionais	Número total de empregados	77.582	66.380
	Número total de empregados treinados	75.477	66.332
	Percentual de empregados treinados (%)	97%	99,93%
TOTAL	Número total de empregados	101.608	87.829*
	Número total de empregados treinados	98.539	87.645
	Percentual de empregados treinados (%)	97%	99,79%

* Os valores dos treinamentos foram baseados no público-alvo. O público operacional é treinado no manual de transparência, de acordo com a matriz de treinamentos da BRF. No campo colaboradores administrativos, foram considerados administrativos, vendas, aprendizes, estagiários e extensionistas. No campo coordenadores, foram considerados supervisores, especialistas, coordenadores e consultores técnicos. Todos os colaboradores informatizados receberam comunicações sobre o sistema de integridade e políticas de compliance.

* Em "Supervisores/Coordenadores" também foram considerados especialistas e técnicos. Em "Administrativos" também foram considerados estagiários, aprendizes, extensionistas e vendas.

* Número total de empregados ativos, contemplando apenas os funcionários contratados até 30.11.2019, excluindo-se afastados. Vide página 25 para conteúdo sobre sensibilização e comunicação.

DE OLHO NA CADEIA PRODUTIVA

Além de examinar atentamente as práticas de nossos colaboradores, equipes e mercados, estamos comprometidos em requerer de nossos parceiros de negócio adesão total a normas, políticas, leis e regulamentos. Em processos de potencial contratação, nossa Diretoria de Compliance conduz análises reputacionais de determinados parceiros comerciais que podem oferecer alto risco para a Companhia, bem como consultas a processos judiciais e listas restritivas oficiais. Também realizamos *due dilligence* para verificar riscos de corrupção e de fraude em empresas e unidades de negócio, em casos de potenciais fusões e aquisições (M&A)

Investigações federais: nosso posicionamento

Há dois anos, temos contribuído com as autoridades brasileiras nos processos de investigação no contexto das operações Carne Fraca e Trapaça.

A BRF tem assumido postura proativa, colaborando com as investigações das autoridades e buscando uma solução transparente e assertiva para todas as questões – que têm impacto direto sobre a reputação da Companhia, no Brasil e no exterior.

Ao longo de 2019, foi apresentada nova denúncia pelo Ministério Público Federal referente à Operação Trapaça, envolvendo 11 pessoas físicas. Nenhum membro da administração, di-

retor ou executivo em posição de gestão atual na Companhia foi denunciado. Reforçamos nosso compromisso em continuar aprimorando processos para garantir os mais elevados padrões de integridade, qualidade e segurança, colaborando com as autoridades para o esclarecimento de todos os fatos.

Confira nossos posicionamentos oficiais divulgados ao mercado sobre o tema:

- **Comunicado – Denúncia MPF**
(4/12/2019) – [acesse aqui](#)
- **Comunicado – Operação Romanos**
(1/10/2019) – [acesse aqui](#)





3. ESTRATÉGIA: OLHAR PARA O FUTURO

NESTE CAPÍTULO

- > NOSSOS DIFERENCIAIS
- > INVESTIMENTO E ALOCAÇÃO DE CAPITAL
- > RISCOS E OPORTUNIDADES
- > DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

ESTRATÉGIA:

OLHAR PARA O FUTURO

Guiado por nossa essência e pela vontade de crescer com consistência, o plano de negócios da BRF reforça nosso protagonismo na indústria global

Nos últimos
dois anos,
a Companhia passou por
ampla reestruturação

O foco foi
melhorar
a saúde financeira e
organizacional

Com um quadro funcional de mais de 90 mil pessoas e uma cadeia produtiva que tem protagonismo no comércio global de alimentos, somos uma empresa dotada de desafios e responsabilidades proporcionais ao nosso porte. Todos os dias, nossos produtos estão nas mesas de milhões de consumidores e nossa cadeia produz impactos que vão além da alimentação – incluindo a geração de tributos, emprego e renda e a distribuição de resultados financeiros e não financeiros para acionistas, investidores, colaboradores, comunidades e parceiros de negócios.

Nosso propósito de oferecer alimentos para o mundo com uma gestão sustentável da cadeia requer bases sólidas de planejamento e gestão. Para isso, mantemos um planejamento estratégico que, a partir da essência da Companhia, estabelece direcionadores e prioridades capazes de conduzir a BRF à melhoria de sua geração de resultados e ao estabelecimento

de impacto positivo em seu raio de influência social, econômica e ambiental.

A definição da estratégia da Companhia é responsabilidade do Conselho de Administração e dos comitês de assessoramento, cabendo à Diretoria Executiva garantir sua implementação nos diferentes mercados e áreas de competência.

Nos últimos dois anos, assumimos como prioridade na execução do plano estratégico a condução de uma ampla reestruturação da Companhia, tendo como foco melhorar nossa saúde financeira e organizacional. Em linhas gerais, nosso objetivo é resgatar o perfil de alta performance da BRF por meio da cultura de excelência, do crescimento, e da rentabilidade, do planejamento de oferta e demanda, e da disciplina financeira. Essas são as cinco alavancas de geração de resultados que constituem o Modelo de Gestão BRF (veja a seguir).

FOCO DE AÇÃO X RESULTADO EM 2019

ORGANIZAÇÃO DE
ALTO DESEMPENHO

Nosso foco: garantir remuneração adequada à necessidade dos acionistas, fortalecer nossa governança e gestão, desenvolver talentos e o capital intelectual, com uma cultura empresarial robusta e estável – e oportunidades para nossos líderes atuais e potenciais.

Avanços em 2019:

- **Implantação** de programas de atração e formação de talentos
- **+ de 60%** das posições de diretores preenchidas internamente

CRESCIMENTO
E RENTABILIDADE

Nosso foco: avançar na liderança em áreas abertas à expansão de nossa participação, com diversificação de canais, categorias e geografias, aposta em segmentos de potencial (*food service*, ingredientes, novos produtos *plant-based* etc.), nível de serviço e uma agenda clara de inovação.

Avanços em 2019:

- Expansão de quase **40% no lucro bruto** em *food service*
- Implantação do **Programa +Excelência** que trouxe um crescimento de mais de 50 mil novos clientes
- Em 2019, tivemos **132 projetos**, com **233 novos SKUs** (itens de produto) desenvolvidos. Desses, 136 foram para o Brasil e 97 para os mercados internacionais.

EXCELÊNCIA
OPERACIONAL

Nosso foco: fortalecer a cultura de excelência por meio de programas e sistemas que reduzem a ociosidade fabril, maximizam o uso de nossos ativos, minimizam perdas, melhoram processos de negociação de insumos, matérias-primas e compras gerais e incorporam conceitos da Indústria 4.0 às unidades e operações.

Avanços em 2019:

- **Queda de 40%** na ociosidade fabril
- **Implantação** do Sistema de Excelência Operacional (SEO) em 26 unidades
- **Início do SEO Digital** e do programa Indústria 4.0
- **2.263 pessoas** envolvidas no desenvolvimento
- **175 mil horas** de treinamento SEO (de gerentes de unidades a operadores líderes)

PLANEJAMENTO DA OFERTA E
DEMANDA (PUSH AND PULL)

Nosso foco: aplicar o princípio de interdependência à rotina de planejamento de produção e atendimento da demanda, com o aproveitamento integral da produção de animais e seu direcionamento conforme demandas dos consumidores e dos mercados.

Avanços em 2019:

- **Redução** dos níveis de estoque
- **Melhoria** na precisão de atendimento à demanda

DISCIPLINA
FINANCEIRA

Nosso foco: garantir níveis adequados de alavancagem/endividamento (1,5x a 2,0x), recuperar os patamares de margem bruta e Ebitda para níveis condizentes com o potencial da Companhia e retomar a distribuição de dividendos.

Avanços em 2019:

- EBITDA Ajustado **115,9%** acima de 2018
- **Retomada do lucro líquido**, com R\$1.213 milhões alcançados com as operações continuadas (lucro líquido total societário de R\$ 297 milhões)
- **Redução da alavancagem** para 2,50x em 2019, contra 5,12x¹ em 2018

5 alavancas
de geração de resultados
constituem o modelo de gestão

1 Conforme ajustes realizados à época. Sem os ajustes, a alavancagem líquida foi de 5,97x no 4T18.

8 prioridades definidas
para o curto prazo



No médio e
longo prazos,
seis iniciativas
estão ligadas à

inovação

CURTO PRAZO: PRIORIDADES PARA 2020

- **Cultura:** seguir investindo na conexão aos nossos compromissos fundamentais, propósito, paixão e essência
- **Time de alto desempenho:** garantir a capacitação e retenção de talentos engajados com nossa estratégia
- **Grau de investimento:** retomar a avaliação positiva do mercado sobre o valor de investir em nosso negócio
- **Sustentabilidade:** garantir nosso retorno ao Dow Jones Sustainability Index (DJSI) – Emerging Markets
- **Inovação:** ampliar a geração de novos produtos e soluções para clientes e consumidores
- **Crescimento:** expandir nossa presença em mercados-chave de forma orgânica e inorgânica
- **Performance financeira:** sustentar resultados positivos e margem acima dos níveis históricos
- **Excelência operacional:** consolidar o Sistema de Excelência Operacional (SEO) e as ferramentas de produtividade e eficiência em toda a cadeia

MÉDIO E LONGO PRAZOS: PRIORIDADES ATÉ 2024

- **Inovação:**
 - ampliar a receita oriunda de inovações no mercado doméstico de 3% (2019) para 10% (2023)
 - estreitar laços com *startups*
 - fomentar a inovação colaborativa na Companhia
 - acelerar os lançamentos de SKUs em escala global
 - ampliar a conexão com macrotendências de consumo nos diferentes mercados
 - investir em novas categorias
- **Mercados globais:**
 - ampliar o volume de habilitações para exportação
 - concretizar o plano de expansão, com presença local na Arábia Saudita e na Turquia
 - estudar viabilidade de acesso a mercados de maior crescimento com segmentos de nicho de alto valor agregado
- **Mercado doméstico Brasil:**
 - explorar oportunidades em *food service*, processados, margarinas e *in natura*
 - melhorar eficiência comercial e logística com programas de excelência
 - desenvolver inovação em portfólio (novos SKUs) e processos (novos canais de venda)
 - conhecer, entender e capturar tendências de consumo e comportamento

NOSSOS DIFERENCIAIS

Conheça as vantagens competitivas que trabalhamos para fortalecer nosso posicionamento de mercado e incrementar resultados de negócio

SINTONIA ENTRE PROPÓSITO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Com uma essência definida e compromissos reconhecidos por todos os colaboradores, contamos com um propósito claro que dialoga diretamente com a geração de resultados de negócio: produzir alimentos para viabilizar uma vida melhor.

LIDERANÇA NO MERCADO, COM MARCAS FORTES E PRESENÇA GLOBAL

Somos uma das maiores produtoras de alimentos do planeta, com aproximadamente 12% do *trade* global de proteína de frango, além de liderar em *market share* todas as categorias-chave em que atuamos e sermos Top of Mind com Sadia, Qualy e Perdigão no mercado brasileiro.

CAPILARIDADE E REDE DE DISTRIBUIÇÃO

Temos capacidade de atender mais de 130 países em que estamos e marcamos presença em 95% dos municípios brasileiros, com uma rede de centros logísticos, complexos fabris e distribuidores que realiza mais de 555 mil entregas mensais, em média, no Brasil.

PROTAGONISMO EM GEOGRAFIAS ESTRATÉGICAS

Eixos de crescimento populacional no mundo, a Ásia e o Oriente Médio estão nos focos de expansão da BRF em mercados internacionais. Já temos mais de 39,4% do *market share* nos países do Golfo e contamos com cinco unidades industriais fora do Brasil: três na Turquia, uma na Malásia e uma nos Emirados Árabes. Em 2019, anunciamos ainda o início do processo de implantação de uma nova unidade na Arábia Saudita.

GOVERNANÇA COM CONHECIMENTO E EXPERTISE

Renovada, nossa liderança é composta de dez conselheiros experientes – oito deles independentes – e municiados de conhecimento qualificado sobre riscos e oportunidades em nosso segmento de atuação. No nível de gestão, contamos com executivos comprometidos com o crescimento responsável e sustentado de nossos resultados.

COMPROMISSO COM A QUALIDADE

Temos a qualidade como um de nossos compromissos. Nosso portfólio é gerenciado com base em critérios internacionais de qualidade e *food safety*. Gerenciamos riscos de ponta a ponta e investimos em certificações de qualidade e parcerias internacionais na esfera de bem-estar animal.

Atendemos mais de
130 países



INVESTIMENTO E ALOCAÇÃO DE CAPITAL

Projetos de investimento deste ano combinam evolução em tecnologia, saltos em produtividade e expansão planejada em mercados-chave

Desde que a BRF implantou seu plano de reestruturação, em 2018, sempre houve a clareza de que recolocar a empresa nos trilhos seria trabalho para médio ou longo prazo. No entanto, esse processo tem avançado bastante – no segundo semestre de 2019, o valor de mercado da Companhia chegou a R\$ 33 bilhões – e espera-se que a consolidação desse plano aconteça em 2020.

Há vários motivos para a colheita de bons resultados, mas parte deles reflete a decisão da BRF em focar suas operações em grandes segmentos – mercados doméstico, Halal e asiático (*leia mais a seguir*) – e investimentos em projetos que traduzem a visão de futuro da Companhia.

DO AGRO À INDÚSTRIA

Nosso Sistema de Excelência Operacional (SEO) estreita o vínculo entre as unidades do agro e da indústria. O objetivo é intensificar o engajamento das equipes com base na agilidade, simplicidade e clareza, constância na rotina e na elaboração de documentos e planos para serem implementados no longo prazo.

Com uma atuação mais ágil, a Companhia tem a perspectiva de continuar alcançando resultados robustos em sintonia com os valores de segurança, qualidade e integridade.

O SEO foi constituído por oito pilares – Gestão, Pessoas, Saúde e Segurança, Meio Ambiente, Qualidade Intrínseca, Gestão de Ativos, Operações Industriais e Agropecuária – que são grandes áreas de conhecimento e impactam os resultados da BRF, fortalecendo a prática da interdependência das áreas envolvidas, criando conexão entre todos, com um único objetivo e um único modo de operar. Cada pilar é formado por quatro níveis, que partem de condições básicas e requisitos legais à implantação de práticas de excelência operacional.

Em 2019, o SEO foi implantado nas 26 unidades no primeiro nível, que é mandatório (mandatório, básico, intermediário e avançado). A expectativa é que devemos ter a maioria das unidades no nível avançado em 2022 (a depender das práticas de gestão e níveis de resultados). Para isso, o sistema aposta no fortalecimento das rotinas das unidades produtivas.



O NOSSO ÚNICO MODO DE OPERAR

É com este mote que disseminamos o SEO como requisito de operação para todas as unidades BRF no mundo

O SEO
É SEU
É MEU
É NOSSO

#eufaçoarte

EM BUSCA DA EXCELÊNCIA, SEMPRE

A BRF é uma companhia de operações complexas. Começa no campo, passa pela indústria e chega a nossos clientes distribuídos em mais de 130 países. Por essa razão, a empresa tem investido em programas que contribuem para aprimorar os serviços e a melhoria nos processos de negócios.

O +Excelência, implantado em 2019, é um deles. Se estende por todas as regionais do País. Com o foco em resultado, por meio do cumprimento dos processos, clareza nas diretrizes e consistência na rotina, cria um diferencial competitivo engajando nossos colaboradores e reconhecendo as melhores performances. O programa é baseado em nove pilares: Gente/SSMA, Gestão, Finanças/*Pricing*, *Trade Marketing*, Rota, Autosserviço, Food, Logística e Qualidade.

Em 2019, o +Excelência foi integrado aos projetos da Companhia na Vice-Presidência Comercial do Brasil e, em seu primeiro ano, já gerou resultados significativos. A melhoria contínua é o core do programa; a cada novo ciclo, fazemos a revisão de cada *checklist* em todos os pilares.

Há cerca de dois anos, a BRF ingressou na indústria 4.0, movimento que utiliza máquinas

inteligentes, análise computacional avançada e trabalho colaborativo para unir eficiência operacional e qualidade dos produtos. O objetivo da Companhia com esse modelo é aumentar a eficiência nas fábricas, com visão em tempo real de todo o processo produtivo.

Um exemplo dessa aplicação foi a digitalização da linha de suínos, em Lucas do Rio Verde (MT), onde está localizada a maior planta industrial da América Latina. Por meio do modelo de Indústria 4.0, a coleta de dados para registrar informações, como diâmetro, peso e temperatura do produto na linha de produção – antes feita pelos operadores de forma manual – passou a ser realizada por meio de um aplicativo para *smartphones* com armazenamento na nuvem.

Os benefícios são o melhor aproveitamento de matérias-primas, o aumento da produtividade e a redução de custos operacionais. A unidade mato-grossense é a segunda a trabalhar com esse software. A primeira (projeto piloto) foi a fábrica em Ponta Grossa (PR), que tem a maior produção de pizzas do País, cerca de 6 mil unidades por hora.

Essa inovação faz parte da estratégia de transformação digital da BRF, que também chegou a 1/3 de seus produtores integrados

4.0

A Indústria 4.0 faz parte da estratégia de transformação digital da BRF, que busca soluções para otimizar diversas áreas, como logística, comercial, agropecuária e recursos humanos

Etiquetas padronizadas

Como mais uma vertente da Indústria 4.0, a BRF adotou a padronização internacional GS1 de etiquetas, para garantir controles mais rigorosos e avanços tecnológicos em seus processos. Esse modelo de etiqueta permite à empresa identificar o produto dentro da caixa e garantir a rastreabilidade dele. Trata-se da busca pela eficiência produtiva, de logística e de qualidade na longa e complexa cadeia da Companhia. Por ora, o projeto foi implantado em algumas unidades, mas o objetivo é padronizar essas etiquetas em todas as unidades produtoras. A adoção dessa padronização possibilitou à BRF conquistar o Prêmio Automação 2019, da GS1 Brasil, na categoria Aplicação de Mercado, com o case de rastreabilidade de alimentos.

em 2019. Por meio do App BRF Rural (disponível para sistemas Android e iOS), cada produtor rural pode monitorar o dia a dia de seu trabalho: acompanhamento dos alojamentos e dos animais (frangos e suínos), estoque de rações, pagamentos e conversas (formato de chat) com parceiros, por exemplo.

O time de grãos da Companhia também conta com um App específico. A ferramenta auxilia a equipe a acompanhar safras e preços das *commodities* (soja e milho) e a partir daí decidir o melhor momento para a compra de grãos.

À FRENTE EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A Companhia ganhou o prêmio As 100 + Inovadoras no Uso de TI, concedido pela IT Mídia em parceria com a PwC, na categoria indústria de alimentos, bebidas e fumos

FROTA SEGURA E MONITORADA

O uso inteligente dos dados é uma das mais importantes características da Indústria 4.0. Um desses casos se reflete no uso de tecnologia embarcada, por meio de telemetria e sensor de fadiga, para aprimoramento da segurança dos motoristas, parte do Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA).

Em 2019, reflexo dessas e de outras ações, tivemos evolução nos indicadores de SSMA em transportes, com 8% de redução nos acidentes, além de queda de 44% (R\$ 3,08 milhões) no prejuízo de sinistros (2019 x 2018).

A BUSCA PELO NOVO

Os resultados conquistados pela Indústria 4.0 acabaram inspirando a Companhia em outros projetos em desenvolvimento

- Utilização do BI (Business Intelligence) para gestão e análises estatísticas mais ágeis, facilitando a tomada de decisões.
- Desenvolvimento de ferramentas de gestão comercial, trazendo mais celeridade nas tomadas de decisões e fluxos de informações.
- Implementação de um sistema de gestão e agendamento de cargas, que permitiu otimizar as operações de recebimento e descarga de grãos nas UPs, e reduziu o tempo de espera dos motoristas para o processo de entrega das cargas.
- Todas essas são ferramentas com impacto direto nos resultados da BRF, permitindo uma atuação de forma cada vez mais eficaz e eficiente, trazendo competitividade em custo para a cadeia de produção.

VISÃO DOS MERCADOS

Os bons resultados perseguidos pela empresa estão centrados nas operações em três mercados: o brasileiro (doméstico), a Ásia e o Halal. São segmentos com maior potencial de crescimento e diferenciação competitiva e que refletem outro aspecto do plano de reestruturação: o de abrir caminhos para garantir uma alocação mais eficiente dos recursos financeiros e não financeiros, como capital humano e intelectual, e ativos industriais e biológicos, em projetos que com o foco da visão de futuro da Companhia.

Conversa com o cliente

A versão 4.0 também chegou ao SAC, que conta com ampla tecnologia e interação. Além de proporcionar diversos meios de comunicação para dar voz ao consumidor (canais próprios e perfis em redes sociais), a BRF adotou estratégias para que essas informações capturadas junto aos consumidores cheguem às áreas de negócio e proporcionem melhorias efetivas, se necessário.

Uma dessas aplicações é o SAC Ao Vivo, no qual os executivos acompanham chamadas de clientes, e o Fale com o Consumidor, por meio do qual gerentes e diretores respondem diretamente aos clientes, além da interação em diversas plataformas digitais.

Nos dois últimos anos, cerca de R\$ 10 milhões foram investidos pela Companhia na área de relacionamento com consumidores e clientes (leia mais em Capital Intelectual).

BRASIL

A BRF segue no propósito de crescer em preferência do consumidor, expandir portfólio de marcas e se diferenciar ao oferecer qualidade, conveniência e praticidade. Esse foco permite que a empresa siga alinhada na busca de inovações, que compõem, por sinal, um novo modelo de negócios da Companhia.

A empresa definiu algumas prioridades para se fortalecer no mercado doméstico:

- **Potencializar crescimento nas categorias em que atuamos:** aumentar a participação de fatiados para 25% do portfólio na categoria de frios; atingir 20% da receita nas linhas de congelados; avançar na comercialização de linguiças e salsichas e melhorar a rentabilidade e crescimento em margarinas, por meio do lançamento de produtos.
- **Consolidar liderança e rentabilizar *in natura*:** fortalecer os produtos de maior valor agregado, como a linha Assa Fácil, trabalhar embalagens especiais em linhas de frangos e inovar em suínos, também buscando valor agregado. Lançamos 136 produtos no Brasil em 2019.

- **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. Em 2019, houve crescimento em redes de *fast food* e padarias.
- **Eficiência comercial:** 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 enxuta, com redução do custo de servir, melhoria na eficiência logística e tributária, e elevação do nível de serviço.
- **Inovação como *core de negócio*:** alcançar 10% da receita até 2023 proveniente de inovações e renovações de produtos. Em 2019, esse índice foi de 3% da receita.

INTERNACIONAL

A BRF revisou seu plano de internacionalização e anunciou, em 2019, o investimento de aproximadamente US\$ 120 milhões para a construção de uma fábrica de processados na Arábia Saudita, buscando assim demonstrar seu contínuo compromisso com a região. Na Turquia, existem projetos de crescimento para elevar a participação na produção de carne de frango no país, dos atuais 14% para cerca de 20%.

Também mantemos estudos para participar de forma mais ativa na China, mercado relevante para o nosso negócio que, em decorrência de desafios sanitários, sofreu reduções expressivas em sua produção de proteína animal, além de seguir sendo o mercado com maior população geral do planeta.

Ao gerar uma disparada no preço internacional da carne suína e estimular a migração de consumo no país asiático para frango e outras proteínas, a peste suína africana na China levou Pequim a autorizar a importação de proteínas de um maior número de abatedouros ao redor do mundo – o que em 2019 trouxe ganhos de rentabilidade à BRF.

A priorização da Ásia está acompanhada dos planos de expandir acesso a mercados, desen-

volver portfólio de maior valor agregado, ter presença local e desenvolver negócios diversificados, explorando oportunidades em inovação e entrada em novas categorias (como ingredients). Ao longo do ano, a Companhia trabalhou 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.

DIVISÃO HALAL

A empresa mantém uma subsidiária responsável pelo atendimento direto à demanda por alimentos do mundo muçulmano. Com sede em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, atende 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 e na Turquia.

Hoje a BRF é a maior exportadora para a região do Golfo; possui operações fabris próprias nos Emirados Árabes, na Malásia e Turquia, por meio dos ativos da Banvit, e mantém uma ampla rede de distribuidores e parcerias comerciais capazes de atender países como Arábia Saudita, Qatar, Bahrein, Omã, Iraque, Líbano e Egito, entre outros.

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

BRF INGREDIENTS

O foco dessa unidade de negócios, que supera 187 mil toneladas de produtos por ano, é buscar soluções nas áreas de *food ingredients* e nutrição animal, com uma plataforma estabelecida no Brasil que tem capacidade de atender diversos mercados internacionais, além de suprir a demanda interna por diversos ingredientes, contribuindo assim para a eficiência e competitividade da Companhia. Toda a matéria-prima utilizada para a fabricação de produtos da BRF Ingredients é proveniente das operações BRF e segue as normas de bem-estar animal da Companhia.

Com mais de 100 clientes em países como Estados Unidos, Chile, Vietnam e África do Sul, a BRF Ingredients faturou mais de R\$ 500 milhões em 2019, fortalecendo o seu portfólio de proteínas hidrolisadas, farinhas e gorduras, aromas e extratos de carne e proteínas de soja.

DE ACORDO COM O MERCADO

Com expectativa de crescimento significativo até 2030, o mercado muçulmano possui exigências próprias em relação à alimentação. A principal delas é a certificação Halal, que atesta que os produtos foram produzidos de acordo com as regras estabelecidas pela lei islâmica.

RISCOS E OPORTUNIDADES

GRI 102-11, 102-15, 102-30

Práticas de gestão de riscos buscam proteger a estrutura e a reputação da BRF, possibilitando a perenidade da Companhia nos seus ciclos de investimento e rentabilização

A Diretoria Global de Riscos tem como missão disseminar a cultura de Gestão de Riscos e Controles Internos, monitorar e reportar os principais riscos aos quais a Companhia está exposta, sejam eles de natureza financeira, operacional, regulamentar ou estratégica. Para isso, usamos uma metodologia baseada nas melhores práticas internacionais de gestão de riscos (ISO 31000:2018 e COSO ERM 2017) e trabalhamos no estabelecimento e fortalecimento de relações com os *risk owners* e pontos focais em várias regiões, áreas e unidades de negócio, para suporte na mitigação, reforço da cultura de riscos e captura de oportunidades de melhoria.

Os riscos da Companhia são avaliados e classificados segundo seu impacto e a probabilidade de ocorrência e consolidados no Mapa de Riscos – que é revisado anualmente e reportado periodicamente à liderança e aos comitês de assessoramento do Conselho de Administração. A evolução dos riscos é acompanhada, mensalmente, pela liderança, que apoia a condução das ações para a redução do nível de exposição da Companhia.

Em 2019, construímos e aprovamos, junto aos órgãos de Governança, o Plano Diretor de Riscos e Controles Internos, buscando a evolução do tema na organização. Também foi aprovada a Política de Gestão de Riscos, que estabelece as diretrizes e responsabilidades do processo de Gestão de Riscos e objetiva orientar a Companhia na identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos intrínsecos ao negócio, como parte do processo de tomada de decisão, para proporcionar geração e proteção de valor à BRF.

Em 2019, os principais riscos enfrentados pela Companhia, assim como o monitoramento e a resposta a cada um deles, foram reportados no Form 20-F à U.S Securities and Exchange Commission (SEC), relatado a seguir de forma resumida. Esse documento é apresentado pelos emissores estrangeiros com ações negociadas nas bolsas de valores nos Estados Unidos e pode ser acessado em nosso site de Relações com Investidores ([clique aqui](#) ou acesse pelo QR Code ao lado).



Acesse as políticas da BRF pelo QR Code ao lado

RESTRIÇÕES SANITÁRIAS E TÉCNICAS

Qual o risco?

Estamos diretamente sujeitos a riscos que afetam a indústria de alimentos de forma geral, incluindo os ligados a contaminações ou quebras de produtos, preocupações nutricionais e ligadas à saúde de consumidores e reclamações associadas à confiabilidade e qualidade de produtos.

O que fazemos?

Monitoramos todos os potenciais riscos de contaminação de produtos derivados de proteína animal nas etapas de processamento e distribuição, incluindo a prevenção e eliminação de patógenos decorrentes de problemas na produção, no manuseio e na distribuição. As ações abrangem toda a nossa cadeia. Em fevereiro de 2019, por exemplo, anunciamos um *recall* voluntário de 164,7 toneladas de carne de frango no mercado doméstico brasileiro e 299,6 toneladas para o mercado internacional por conta de riscos de contaminação por *Salmonella*, por exemplo. Situações dessa natureza podem afetar negativamente nossos resultados com fechamentos de plantas ou perdas de habilitações, desconfiança do consumidor nos mercados, publicidade negativa e potenciais processos ou sanções.

Qual a 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.

BARREIRAS E PROTEÇÕES COMERCIAIS DE MERCADOS

Qual o risco?

Medidas de países importadores para proteção de seus mercados locais podem nos expor a dificuldades nos processos de distribuição, exportação e comercialização de produtos fabricados pela BRF. Cada vez mais, as medidas se relacionam à competitividade elevada das companhias brasileiras e envolvem aspectos tarifários e não tarifários. Em nosso segmento, barreiras não tarifárias são especialmente críticas, em especial as ligadas a restrições técnicas e comerciais.

O que fazemos?

Como reflexo de investigações sobre alegações de não conformidades envolvendo a BRF e outras companhias da indústria de alimentos brasileira no contexto das operações Carne Fraca e Trapaça, alguns mercados exportadores foram temporariamente fechados e isso afetou nossos preços de venda para alguns produtos e mercados. Além disso, alguns países, como Rússia e África do Sul, têm histórico de erguer barreiras comerciais a importações de produtos alimentícios, e a União Europeia adotou medidas de sistemas de cotas e tarifas proibitivas para alguns produtos. Disputas comerciais entre países também criam incertezas que afetam negativamente nossos negócios – é o caso das disputas comerciais entre Estados Unidos e China, que duraram quase 18 meses e afetaram a economia global. Para contornar esse desafio, trabalhamos com a observância atenta das movimentações internacionais entre governos

e autoridades e com o planejamento de oferta, demanda e produção das unidades da BRF no Brasil e no exterior.

Qual a nossa oportunidade?

Continuar evoluindo nos processos, garantindo a confiança das autoridades, reforçar a habilitação de plantas e participar ativamente de acordos comerciais contributivos ao negócio da BRF e às necessidades dos diferentes mercados.

CONFORMIDADE COM LEIS E REGULAMENTOS

Qual o risco?

Não cumprimento de leis e regulamentos no Brasil e nos mercados em que atuamos relacionados a aspectos antifraude, anticorrupção, contra a lavagem de dinheiro e em outros aspectos relacionados a *compliance* e integridade. Estamos sujeitos, em especial, ao disposto na Lei Anticorrupção (12.846) brasileira, à Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) norte-americana e à UK Bribery Act, do Reino Unido.

O que fazemos?

Minimizamos as ocorrências de riscos e de não conformidade apoiados em nosso Sistema de Integridade, na manutenção de políticas de gestão e na estruturação de canais de relacionamento, denúncia e investigação de quaisquer ocorrências reais ou potenciais. Aprendemos muito nos últimos anos com o impacto de estarmos associados a investigações de autoridades, que causaram despesas e previsões de perdas

de R\$ 79 milhões, em 2019. No ano anterior foram R\$ 493 milhões; valores que refletiram negativamente e de forma direta em nossos resultados. Por isso, temos trabalhado intensamente para prevenir e detectar práticas inapropriadas e antiéticas em um negócio composto por uma complexa cadeia de produção.

Qual a nossa oportunidade?

Reforçar o posicionamento da BRF como companhia intrinsecamente comprometida com a integridade, tida como um de seus valores, e trabalhar ativamente na transparência, na prestação de contas e na estruturação de uma governança completa e abrangente para combater, prevenir, investigar e responder com agilidade a quaisquer ocorrências de não conformidade.

CONFORMIDADE AMBIENTAL E ACESSO A RECURSOS HÍDRICOS E ENERGÉTICOS

Qual o risco?

O aumento global do uso da água e de sua demanda para a população é um tema de atenção para uma indústria como a nossa – em que o recurso é relevante desde a produção de grãos até a criação animal e a produção fabril de alimentos. O uso industrial da água pode afetar sua disponibilidade em algumas regiões e o risco de escassez ou falta de água é crítico para nosso negócio, podendo afetar material e negativamente os resultados das operações. Igualmente relevante é a questão do acesso a recursos energéticos, que se relaciona aos modelos de produção, distribuição e comercialização de produtos da BRF nos diferentes mercados e regiões globais. Apesar

das medidas que adotamos, podemos enfrentar dificuldades associadas à demanda crescente de água entre a população das regiões em que operamos, à indisponibilidade potencial de recursos energéticos e à observação de riscos e ocorrências climáticas que gerem indisponibilidade do recurso. Da mesma forma, o não atendimento às legislações estaduais, municipais e federais concernentes ao meio ambiente pode afetar nossas produções, gerar multas ou sanções e comprometer a reputação e habilitação da produção de unidades da BRF em diferentes mercados.

O que fazemos?

Trabalhamos com procedimentos diversos para reduzir nosso consumo de água e energia, estar em linha com regulamentos e leis aplicáveis e minimizar os impactos sobre o meio ambiente e as comunidades. Temos avaliações das bacias hidrográficas nas regiões em que operamos, além de estudarmos as melhores formas de uso do recurso na produção. No quesito energético, estudamos alternativas, já que nossas operações são em grande parte dependentes de eletricidade e as despesas relacionadas à energia estão entre os maiores custos fixos. A fim de ampliar nossa eficiência e reduzir a demanda por eletricidade, desenvolvemos processos mais eficientes para um consumo menor de energia e estudamos diferentes formas de geração energética e aquisição do recurso (*leia mais em Capital Natural*).

Qual a nossa oportunidade?

Aprimorar medidas preventivas e buscar na inovação as melhores formas de uso e de acesso a fontes energéticas e hídricas, tendo

sempre em vista o menor impacto ambiental e ganhos de eficiência. Além disso, devemos trabalhar no monitoramento cada vez mais preciso da regularidade e conformidade de nossas operações quanto às normas e regulamentações ambientais pertinentes no Brasil e nos mercados internacionais.

RISCO CLIMÁTICO GRI 201-2

Qual o risco?

Nossas práticas na frente ambiental se alinham a debates importantes da indústria, como os relacionados às mudanças climáticas. Entendemos que os riscos que identificamos podem afetar nossos negócios; eles incluem impactos sobre nossa cadeia de fornecimento e nossos processos e atividades e se relacionam a mudanças de temperatura e mudanças nas chuvas, incluindo secas, inundações, tempestades e falta de água, que podem afetar a produtividade agrícola, o bem-estar dos animais e a disponibilidade de energia. Essas mudanças podem ter um impacto direto em nossos custos, inclusive aumentando o preço de *commodities* agrícolas como resultado de longos períodos de seca ou chuvas excessivas, os custos operacionais para garantir o bem-estar dos animais, o risco de racionamento e o preço da eletricidade. Também consideramos possíveis mudanças regulatórias, como preço / tributação do carbono, e monitoramos as tendências nas mudanças na legislação de licenciamento de emissões de gases de efeito estufa nos âmbitos doméstico e internacional.

O que fazemos?

Mitigamos o impacto por meio de práticas como o monitoramento de estoques e compras de grãos, além de avaliar nossa eficiência energética e formas de reduzir a demanda de eletricidade, com processos mais eficientes para consumir menos energia. Em 2019, a BRF firmou parceria com o WWF (World Wide Fund for Nature) e ingressou no CFA (Collaboration for Forests and Agriculture), com o objetivo de desenvolver uma cadeia de grãos mais sustentável. No entanto, podemos não implementar efetivamente programas para reduzir nossa exposição às mudanças climáticas, o que pode afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais no futuro.

Qual a nossa oportunidade?

Ser referência na integração de aspectos climáticos à estratégia e à gestão, com medidas de eficiência ambiental e de monitoramento de riscos. Em 2020, dedicaremos um profissional que atuará exclusivamente com o tema água e mudança do clima, alocado na estrutura da Gerência de Sustentabilidade, Bem-Estar Animal e Meio Ambiente.

INOVAÇÃO E LANÇAMENTO DE PRODUTOS

Qual o risco?

Se não formos exitosos na inovação contínua e no lançamento de produtos que estejam alinhados às necessidades de nossos clientes e consumidores, podemos perder nossa posição de protagonismo nos mercados-chave em que atuamos.

O que fazemos?

Como nosso resultado financeiro está diretamente atrelado à capacidade de inovar e antecipar tendências e transformações nas preferências dos consumidores, investimos em mecanismos de pesquisa, desenvolvimento e inovação no Brasil e também nos mercados internacionais. Buscamos manter e amplificar a força de nossas marcas com investimentos em comunicação e marketing e entender as novas demandas, em áreas como saudabilidade, nutrição e bem-estar.

Qual a nossa oportunidade?

A tendência para a priorização da saúde e do bem-estar é uma frente-foco de companhias de alimentos como a BRF. Do mesmo modo, reforçar atributos de qualidade e sustentabilidade em nossas marcas são meios estratégicos de conquistar protagonismo e liderança nos segmentos e categorias em que atuamos.

RISCOS CAMBIAIS E POLÍTICO-ECONÔMICOS

Qual o risco?

Ocorrências de instabilidade governamental, conflitos geopolíticos, imposição de controles de preços e comércio, aumentos em tributação e flutuações cambiais contra o real podem afetar negativamente nossa competitividade e nossa geração de resultados. Além disso, incertezas quanto à implantação de reformas e políticas públicas em países como o Brasil podem expor os mercados a ocorrências de volatilidade, com efeitos negativos sobre a indústria e, em específico, o setor de alimentos.

O que fazemos?

Buscamos monitorar os contextos locais nos mercados em que estamos presentes com operações industriais e de distribuição, a fim de proteger nossos resultados e planejar de forma adequada a oferta, a demanda e a produção.

Qual a nossa oportunidade?

Reforçar os instrumentos de inteligência de negócios e diversificar nossa atuação global, minimizando a exposição a mercados e riscos específicos.

CONFORMIDADE LEGAL E TRABALHISTA E SEGURANÇA DAS OPERAÇÕES

Qual o risco?

Temos mais de 90 mil colaboradores em escala global e temos entre nossos principais custos fixos a remuneração de pessoal. Cabe à Companhia manter relações de parceria e ganho mútuo com esse quadro funcional, respeitando as legislações locais, acordos trabalhistas e normas de representação e relações com sindicatos e entidades representativas dos trabalhadores. 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.

O que fazemos?

Investimos em relações pautadas pela transparência com sindicatos, entidades e demais

organizações que representam nossos colaboradores e mantemos projetos de Saúde e Segurança do Trabalho cujo foco é eliminar riscos e garantir a proteção à integridade das pessoas.

Qual a nossa oportunidade?

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

FINANCEIRO

Qual o risco?

Transações, contextos cambiais e negociações 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. Controles internos inadequados podem resultar na falha em atender aos requisitos de relatórios públicos com precisão e pontualidade e prejudicar nossa reputação.

O que fazemos?

Mantemos comitês, grupos de trabalho e equipes dedicadas à fiscalização, ao monitoramento e ao registro adequados de todas as informações econômico-financeiras da Companhia por meio de relatórios financeiros, divulgações de resultados e comunicados aos mercados, com confiabilidade e alinhamento entre nossas demonstrações financeiras.

Qual a nossa oportunidade?

Assegurar que a geração de valor da Companhia seja feita de modo consistente, coerente,

planejado e responsável, com visão de longo prazo e reconhecimento de mercado quanto à solidez do negócio.

COMMODITIES E NATUREZA CÍCLICA DO NEGÓCIO

Qual 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, podem afetar negativamente nossos custos de produção, nossa cadeia produtiva e consequentemente nossa capacidade de gerar resultados. Da mesma forma, nossa indústria é em geral caracterizada por períodos cíclicos de preços e rentabilidade mais altos e outros momentos de excesso de capacidade e produção, gerando ciclos de menor geração de resultados. Nosso negócio é amplamente dependente do custo e fornecimento de milho, soja e farelo e outras matérias-primas, além dos preços de vendas de aves e suínos.

O que fazemos?

Buscamos estudar atentamente nossa exposição à natureza cíclica do setor e da indústria, bem como às questões associadas a *commodities*. Entre as iniciativas adotadas, 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*.

Qual a nossa oportunidade?

Obter ganhos de eficiência e competitividade por meio de nossa estratégia – que cada vez mais valoriza os aspectos de interdependência entre as partes e o todo e o planejamento criterioso da produção e do atendimento à demanda de diferentes mercados globais.

Síntese de riscos e oportunidades

Apresentamos aqui uma síntese dos riscos aos quais estamos expostos. Mantemos atualização constante de todos os fatores de riscos aos quais estamos expostos, que vão além da síntese aqui apresentada e cobrem inúmeros aspectos – como resultados de investigações e processos em mecanismos de arbitragem, volatilidade extrema de preços, mudanças em taxas de juros, crises sanitárias, problemas de adequação a novas legislações, dificuldades em logística e distribuição e atuação de terceiros, danos a instalações não cobertos nas políticas de seguros, prevenção a ataques cibernéticos, questões diplomáticas, políticas e socioeconômicas, bem como riscos materializados da COVID-19. Mais informações no formulário 20-F da BRF.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

GRI 102-12, 102-31, 102-40, 102-42, 102-43, 102-44, 102-47, 102-49

Novo processo de materialidade viabilizou o levantamento de temas estratégicos para o negócio

Nossa visão sobre sustentabilidade tem passado por um processo de amadurecimento ao longo dos anos. A empresa ampliou o seu olhar para a influência sobre comunidades, clientes, parceiros e demais *stakeholders*. Diversos critérios de sustentabilidade foram incorporados à gestão e à estratégia para nos anteciparmos a mudanças de mercado, capturarmos oportunidades e garantirmos o tratamento adequado aos riscos e seus impactos.

Essa condução permitiu que a BRF retornasse, em 2019, ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, bolsa de valores brasileira, cuja finalidade é estimular a adoção de boas práticas e ajudar os investidores a priorizarem a alocação de seus recursos nas empresas que possuam responsabilidade social e ambiental como valores de atuação. Também durante o ano, a Companhia se tornou parceira da ONG WWF-Brasil, integrando a Colaboração para Florestas e Agricultura (CFA), a fim de aprimorar o sistema de gerenciamento de fornecedores de soja com foco em combate ao desmatamento.

Iniciativas como essa refletem a maturidade da empresa, que, por sinal, vincula metas coletivas de meio ambiente e bem-estar animal a todos os líderes de unidades produtivas e executivos por meio de uma ferramenta de gestão, denominada TIER.

É importante, porém, ressaltar que políticas e diretrizes de sustentabilidade estão presentes na Companhia desde 2000. Há dez anos, também são realizadas consultas internas e externas para colher as percepções de diversos *stakeholders* sobre o impacto que a Companhia tem em aspectos econômicos, sociais e ambientais. Estas percepções, por sua vez, fundamentam o processo de materialidade – que é executado com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Reporting Council (IIRC).



Saiba mais pelo
QR Code ao lado



Compromissos em vários níveis

O envolvimento direto da alta liderança (Vice-Presidência de Qualidade, P&D e Sustentabilidade) reflete a importância sobre o tema. A cada 45 dias, o Comitê de Qualidade e Sustentabilidade reúne três conselheiros da BRF e um convidado externo para diálogos de caráter estratégico sobre o assunto. No nível de gestão, existem núcleos dedicados a meio ambiente, bem-estar animal, responsabilidade social e relações institucionais, com tratamento específico para cada eixo.

Essa composição permite que executivos e gestores tenham responsabilidade direta sobre a incorporação da sustentabilidade às decisões e sobre o engajamento em tópicos socioambientais, que englobam bem-estar animal, comunidades, fornecedores, saúde e segurança dos trabalhadores etc.



Os pilares estratégicos estão conectados aos ODS



Há cinco anos,
a empresa tem metas
públicas em relação ao
bem-estar animal

PACTOS E ACORDOS GLOBAIS GRI 102-12, 102-13

A BRF aderiu a uma série de iniciativas voluntárias (brasileiras e internacionais) que abordam causas socioambientais, como mudanças climáticas, responsabilidade na indústria de alimentos, ética, integridade e direitos humanos. Conheça algumas delas:

- **Pacto Global:** em 2019, a BRF passou de signatária para membro do Comitê Brasileiro do Pacto Global, com participação da Vice-Presidência. Trabalhamos pela adoção interna dos desafios globais propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU). O Pacto Global tem como objetivo incentivar as empresas a alinharem suas estratégias e operações a dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção.
- **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** a BRF conecta os seus pilares estratégicos às metas atreladas aos ODS, que constroem uma agenda para combater desafios da humanidade com base em 17 objetivos e 169 metas em áreas como fome, saneamento, biodiversidade, ética, direitos humanos e sociais.

- **Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção:** compromisso que reúne empresas engajadas em busca de um mercado mais ético e íntegro.
- **Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPacto):** iniciativa que mobiliza as empresas no combate ao trabalho escravo em cadeias produtivas.
- **Na Mão Certa:** combate a exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras. Na BRF, o tema é considerado crítico em função dos riscos potenciais que envolvem a cadeia logística.
- **Programa Brasileiro GHG Protocol:** o Registro Público de Emissões é utilizado como ferramenta de divulgação anual do inventário global de emissões de gases de efeito estufa, auditado por entidade independente.
- **CDP (Climate Change, Water Security and Forest):** o fórum aborda a gestão responsável das emissões, recursos hídricos e florestais, conectando esses temas às estratégias das empresas com seus riscos e oportunidades.
- **Universidades e ONGs de BEA:** a BRF atua em parceria com ONGs internacionais de proteção animal e com universidades de referência no tema para melhorar a cadeia produtiva no que diz respeito ao bem-estar animal. A empresa tem projetos e metas públicas desde 2014 em relação a esse compromisso.
- **Global Reporting Initiative (GRI) e International Integrated Reporting Council (IIRC):** as diretrizes de relatos recomendadas por essas duas organizações guiam as práticas e prestações de contas da BRF, além de contribuírem para a definição de métricas e indicadores socioambientais para nossas operações.

Políticas e diretrizes de
sustentabilidade estão presentes
na Companhia desde 2000

MATERIALIDADE

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



3.189

stakeholders foram envolvidos no processo de materialidade

Em 2019, a BRF revisou os temas materiais por meio de um estruturado engajamento que envolveu 3.189 *stakeholders*, dentro e fora da empresa. Esse processo foi dividido em quatro etapas:

- **Identificação:** levantamento dos principais temas para a BRF nos últimos quatro anos, além da identificação do público a ser consultado;
- **Priorização:** mapeamento da percepção dos *stakeholders*;
- **Análise:** ponderação e análise dos temas;
- **Validação:** apreciação e validação dos resultados pela liderança considerando critérios como capacidade de resposta (indicadores), estratégias de risco e oportunidades.

Durante a etapa da priorização foram realizadas reuniões com diretores, especialistas, e uma consulta *on-line* com diferentes públicos: colaboradores, clientes, poder público, consumidores, fornecedores de suprimentos, produtores integrados, instituições financeiras, comunidades, parceiros estratégicos, ONGs, e mídia impressa e digital.

Como resultado da validação dos resultados, foram destacados na matriz de materialidade temas relevantes, como água e mudanças climáticas, bem-estar animal, cadeia de fornecimento, comunidades, desenvolvimento humano e organizacional, desperdício de alimentos, energia, gestão da inovação e tecnologia, e nutrição alimentar.

Por sua vez, esses temas têm conexão com os indicadores da Global Reporting Initiative

(GRI), as diretrizes do International Integrated Reporting Council (IIRC) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Também mapeamos os Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, oferecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para entender como melhor mensurar nosso impacto real nessa agenda (*conheça mais essa relação no gráfico a seguir*).

Para a Companhia, os processos de materialidade são instrumentos relevantes para compreender como os públicos veem os impactos e a gestão da empresa, priorizando os assuntos a serem tratados pela liderança e divulgados à sociedade por meio de documentos públicos como este relatório.

Durante 2019, a BRF trabalhou na consolidação de uma estratégia corporativa de sustentabilidade com diversos projetos, instrumentos e frentes de trabalho existentes, além de incorporar discussões sobre temas em ascensão no debate público e demais pilares sintonizados à Agenda 2030 e aos ODS da ONU. Entre os destaques, está a participação nos sete Grupos de Trabalho, além do Comitê Brasileiro do Pacto Global, com liderança em um dos grupos de trabalho.

Os processos de materialidade são instrumentos relevantes para compreender como os públicos veem os impactos e a gestão da empresa

TEMA MATERIAL GRI 103-1	IMPORTÂNCIA DO TEMA	LOCALIZAÇÃO DO IMPACTO	GRI	ODS RELACIONADOS	CAPITAL
Água e mudanças climáticas	Gerir os impactos no meio ambiente a partir do uso eficiente de recursos hídricos e medidas de mitigação e adaptação às mudanças climáticas.	Meio ambiente	201-2; 103 303; 303-1; 303-2; 303-3; 103 305; 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5; 305-6; 305-7; 306-1; 306-3; 306-5	<div>6</div> <div>12</div> <div>13</div>	
Energia	Promover o uso eficiente de energia nos processos agroindustriais.	Meio ambiente	103 302; GRI 302-1; GRI 302-2; GRI 302-3; GRI 302-4; GRI 302-5	<div>7</div>	
Bem-estar animal	Buscar o alinhamento da BRF à vanguarda da indústria no aspecto do bem-estar animal engajando colaboradores e integrados; adesão a compromissos de organizações internacionais do setor.	Animais, clientes e consumidores	G4-FP10; G4-FP11; G4-FP12; G4-FP13	<div>2</div> <div>8</div>	
Cadeia de fornecimento	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 commodities agrícolas.	Fornecedores	103 201; 103 307; 307-1; 103 308; 308-1; 308-2; 103 408; 408-1; 103 409; 409-1; 103 414; 414-1; 414-2	<div>12</div> <div>16</div>	
Comunidade	Gerenciar impactos socioeconômicos sobre as comunidades de influência buscando maximizar impactos sociais positivos e gerar progressos reais na vida das pessoas.	Colaboradores, consumidores e comunidades	103 413; 413-1; 413-2; 103 203; 203-1; 203-2	<div>11</div> <div>12</div>	
Desenvolvimento humano e organizacional	Desenvolver e promover a aprendizagem contínua dos nossos colaboradores.	Colaboradores	201-3; 103 401; 401-1; 401-2; 401-3; 103 404; 404-1; 404-2; 404-3	<div>4</div>	
Desperdício de alimentos	Combater o desperdício de alimentos por meio de melhorias no processo produtivo e da busca por embalagens que melhor conservem e preservem os aspectos sensoriais e nutricionais dos alimentos.	Clientes e consumidores	103 306; 306-2; 306-4	<div>12</div>	
Gestão, inovação e tecnologia	Gerenciar os sistemas de informação da empresa, avançar em tecnologias, inovar em processos e produtos e garantir a segurança dos dados.	Colaboradores e fornecedores	BRF1; BRF2; BRF3; BRF4*	<div>8</div> <div>9</div> <div>12</div>	
Nutrição alimentar	Produzir alimentos nutritivos e saudáveis, garantindo a satisfação dos clientes e consumidores.	Clientes e consumidores	103 416; 416-1; 416-2; 103 417; 417-1; 417-2; 417-3	<div>2</div>	

CAPITAIS

CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

CAPITAL NATURAL

CAPITAL HUMANO

CAPITAL INTELECTUAL

CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO

CAPITAL MANUFATURADO

* Indicadores próprios de gestão da BRF. BRF1: Quantidade de projetos em andamento + Quantidade de inovações implementadas no período. BRF 2: Investimento total em P&D. BRF 3: Retorno do Investimento total na inovação. BRF 4: Redução de custos a partir da inovação.



4. RESULTADO: NOSSA GERAÇÃO DE VALOR

NESTE CAPÍTULO

- > PARA OS NEGÓCIOS
- > PARA CLIENTES E CONSUMIDORES
- > PARA NOSSO TIME
- > PARA A CADEIA PRODUTIVA
- > PARA AS COMUNIDADES
- > PARA O MEIO AMBIENTE

RESULTADO

NOSSA GERAÇÃO DE VALOR

Resultados do nosso negócio vão muito além da entrega de indicadores financeiros ou projetos socioambientais

Refletindo o aprendizado de mais de oito décadas em nosso setor, amadurecemos nosso entendimento quanto às formas da BRF de gerar e compartilhar valor com seus públicos de relacionamento.

Hoje, entendemos que nossa gestão de fornecedores, nossos esforços em criar laços com comunidades e parceiros, a performance ambiental de nossas unidades e os investimentos da Companhia em inovação também representam formas de gerar impacto positivo na sociedade – e como minimizamos externalidades inerentes ao negócio.

Por isso, adotamos a visão dos capitais do modelo de relato integrado, difundido pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), para demonstrar neste capítulo nossos principais

resultados durante o ano de 2019. Exploraremos os principais elos da cadeia e eixos de impacto, em conexão direta com os recursos financeiros, humanos, intelectuais, naturais e sociais e de relacionamento que acessamos e transformamos ao longo da cadeia produtiva.

O objetivo é
gerar impacto
positivo
na sociedade e
minimizar as
externalidades
inerentes ao negócio

PARA OS NEGÓCIOS

A trajetória de recuperação de nossos resultados teve impulso ao longo de 2019. Refletindo as decisões estratégicas ligadas ao Plano de Reestruturação Financeira, que comunicamos ao mercado no ano anterior, tivemos um ciclo de gradativa melhoria de nossos indicadores de rentabilidade, produtividade, desempenho operacional, retorno sobre investimentos e solidez financeira.

Estamos em busca de resgate dos patamares históricos de *performance* da BRF, fazendo jus ao nosso porte e potencial. Esse é um compromisso alinhado ao que estabelecemos com nossos acionistas, com o mercado e também com a sociedade – afinal, sabemos que um negócio saudável resulta em maior geração de tributos, emprego e renda para as localidades em que estamos presentes.

Embora ainda tímidos, os sinais de estabilização do negócio têm coerência com as medidas que tomamos nos últimos anos – venda de ativos, adequação da estrutura operacional e da cadeia produtiva no Brasil e no mundo,

CAPITAL



controle de despesas, melhor gestão de ativos biológicos e retomada da agenda de inovação.

A seguir, confira uma análise sumarizada de nossos principais indicadores operacionais e financeiros. Os dados do resultado consolidado apresentam as operações continuadas – ou seja, desconsiderando as plantas e negócios vendidos no Plano de Reestruturação Operacional e Financeira. Além disso, as informações que apresentamos aqui adotam o impacto contábil referente à adoção do IFRS16. Desde 1º de janeiro de 2019, seguimos essa norma contábil – que alterou o tratamento do arrendamento mercantil. Optamos pela abordagem retrospectiva modificada e sem a reapresentação de períodos comparativos.

Outros fatores que influenciaram nossos resultados foram: (i) a exclusão do ICMS da base de cálculo de PIS/Cofins – no ano de 2019, a Companhia registrou ganhos nas rubricas Outros Resultados Operacionais no montante

de R\$1.176 milhões e R\$846 milhões em Receitas Financeiras. Esses ganhos no período são decorrentes de uma decisão judicial favorável à Sadia S.A., que reconheceu o direito de excluir o ICMS da base de cálculo do PIS/Cofins, conforme detalhado na Nota Explicativa 9.2 das Demonstrações Financeiras (DFP); e (ii) a provisão de ICMS na Cesta Básica: em junho de 2019, foi finalizado o julgamento dos embargos de declaração da Repercussão Geral no STF que discutiu o direito ao benefício fiscal de ICMS sobre produtos da Cesta Básica. Referido recurso visava a modulação dos efeitos da decisão. Como resultado desse julgamento e analisando os aspectos técnicos e jurídicos, a Companhia entende que os efeitos passam a ter perspectiva de perda provável. Assim, a Companhia registrou em 2019 impacto negativo líquido de R\$291,7 milhões na rubrica Outros Resultados Operacionais e de R\$350,4 milhões em Despesas Financeiras, conforme detalhado na Nota Explicativa 22.1 das Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP). Para acessá-las, visite: <https://ri.brf.com>.



Saiba mais
sobre nossos
resultados [aqui](#)

PRINCIPAIS INDICADORES

(R\$ MILHÕES)

Operações continuadas

	2018	2019	Δ 2019/2018
Volume (mil toneladas)	4.441	4.373	(1,5%)
Receita líquida	30.188	33.447	10,8%
Lucro bruto	4.868	8.077	65,9%
Margem bruta	16,1%	24,1%	8,0 p.p.
EBITDA ajustado	2.462	5.317	115,9%
Margem EBITDA ajustada	8,2%	15,9%	7,7 p.p.
Margem EBITDA ajustada - ex-efeitos tributários:	7,4%	13,3%	5,8 p.p.
Lucro (prejuízo) líquido - operações continuadas	(2.115)	1.213	n.m.¹
Margem líquida - operações continuadas (%)	(7,0%)	3,6%	10,6 p.p.
Lucro (prejuízo) líquido - total societário	(4.466)	297	n.m.
Margem líquida - total (%)	(14,8)	0,9%	n.m.

* A sigla n.m. significa “non meaningful”, porque é uma variação positiva contra outra negativa.

EM RESUMO

A trajetória de recuperação dos resultados reflete as decisões estratégicas do Plano de Reestruturação Financeira

POSITIVOS

- Alcance de sólidos resultados financeiros, com retomada da geração de lucro
- Melhor estrutura da Companhia para enfrentar desafios e capturar oportunidades
- Estabilidade da gestão
- Excelência na execução
- Revisão dos fundamentos e aperfeiçoamento da estratégia
- Reforço do valor de nossas marcas
- Fortalecimento da capacidade operacional
- Investimento no lançamento de produtos
- Excelência na execução do plano de desinvestimento e do plano estratégico

NEGATIVOS

- Variação cambial
- Volatilidade e incertezas em precificação de grãos
- Conflitos políticos, econômicos e militares envolvendo países consumidores de nossos produtos

RECEITA, MARGEM E SOLIDEZ

A disciplina na execução do Plano Estratégico da BRF nos permitiu fechar 2019 com uma Receita Operacional Líquida de R\$ 33,4 bilhões, salto de 10,8% em relação ao ano anterior. Paralelamente a esse desempenho, tivemos um aumento significativo no lucro bruto e na margem bruta (veja nos gráficos), de 65,9% e 8,0 pontos percentuais (p.p.), respectivamente, fruto de uma melhor gestão de despesas e de melhorias na negociação e oferta de produtos.

A evolução de nossa saúde financeira se demonstra no EBITDA ajustado, com 115,9% de melhoria no comparativo entre 2018 e 2019, e na margem EBITDA, que também teve melhoria, fechando o ano em 15,9%.

O resultado reflete a estratégia de rentabilização da operação no segmento Brasil, os efeitos da peste suína africana na Ásia e a priorização de países e canais mais rentáveis no mercado internacional. Continuamos observando uma trajetória de crescimento no preço médio de

115,9%
de melhoria no EBITDA ajustado

venda em relação ao mesmo período do ano anterior, com consequente transmissão para as nossas margens operacionais.

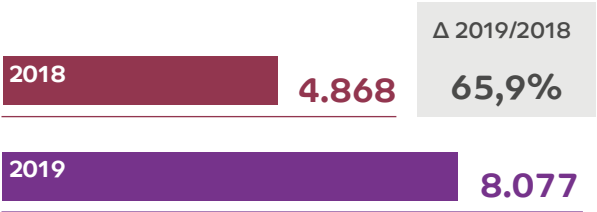
A expansão do nosso EBITDA ajustado é decorrência, entre outros fatores, de ajustes operacionais da nossa cadeia de produção, da otimização da gestão dos nossos estoques de matérias-primas congeladas, dos desinvestimentos em regiões com baixo desempenho e de uma execução comercial com foco na recuperação da rentabilidade.

Até meados de 2019, obtivemos entradas de R\$ 4,1 bilhões decorrentes de do Plano de reestruturação operacional e financeira da Companhia.

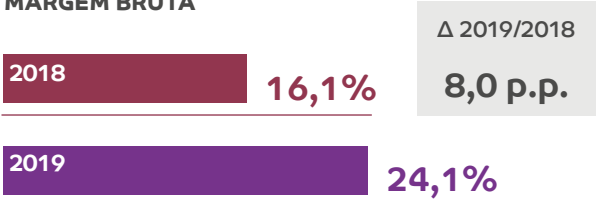
VOLUMES DE VENDAS (MIL TONELADAS)
OPERAÇÕES CONTINUADAS

	2018	2019	Δ 2019/2018
Aves (in natura)	2.064	2.018	(2,3%)
Suínos e outros (in natura)	252	270	7,2%
Processados	1.869	1.830	(2,1%)
Outras vendas	255	255	(0,1%)
Total	4.441	4.373	(1,5%)
ROL (R\$ milhões)	30.188	33.447	10,8%
Preço médio (ROL)	6,80	7,65	12,5%

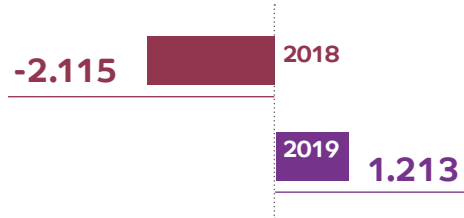
LUCRO BRUTO (R\$ MILHÕES)
OPERAÇÕES CONTINUADAS



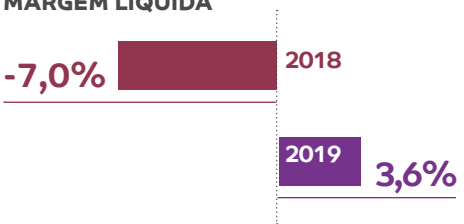
MARGEM BRUTA



LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)
OPERAÇÕES CONTINUADAS



MARGEM LÍQUIDA



LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)
TOTAL SOCIETÁRIO



EBITDA (R\$ MILHÕES) OPERAÇÕES CONTINUADAS	2018	2019	Δ2019/2018
Resultado líquido consolidado	(2.115)	1.213	n.m.
Imposto de Renda e Contribuição Social	(333)	(126)	(62,2%)
Financeiras e líquidas	2.241	1.865	(16,8%)
Depreciação e amortização	1.747	2.301	31,7%
EBITDA	1.541	5.254	241,0%
Margem EBITDA (%)	5,1%	15,7%	10,6 p.p.
Impactos Operação Carne Fraca/Trapaça	493	79	(83,9%)
Dívida designada como <i>hedge accounting</i>	184	-	n.m.
Valor justo de florestas	(107)	28	n.m.
Reestruturação corporativa	206	14	(93,0%)
Impactos paralisação dos caminhoneiros	85	-	(100,0%)
Recuperações tributárias	(52)	(54)	2,6%
Participação de acionistas não controladores	(0)	(11)	2.285,5%
Alienação de negócios (<i>impairment</i>)	113	19	n.m.
Outras	-	(13)	n.m.
EBITDA ajustado	2.462	5.317	115,9%
Margem EBITDA ajustado (%)	8,2%	15,9%	7,7 p.p.
Impacto ICMS PIS/Cofins	226	1.176	421,3%
Impacto ICMS cesta básica	-	(292)	n.m.
EBITDA ajustado ex-efeitos tributários	2.237	4.433	98,2%
Margem EBITDA ajustado ex-efeitos tributários (%)	7,4%	13,3%	5,8 p.p.

* A sigla n.m. significa “non meaningful”, porque é uma variação positiva contra outra negativa.

DEMONSTRAÇÃO DE VALOR ADICIONADO GRI 201-1

Nos resultados a seguir, confira um resumo de como geramos e distribuímos valor na BRF, contabilizando os recursos destinados a pagamentos de impostos, remuneração de pessoal e despesas para operação.

VALOR ECONÔMICO DIRETO GERADO (R\$ MILHÕES) - RECEITAS LÍQUIDAS GRI 201-1

OPERAÇÕES CONTINUADAS	2017	2018	2019
Receitas	28.314	30.188	33.447

VALOR ECONÔMICO DISTRIBUÍDO* (R\$ MILHÕES) GRI 201-1

OPERAÇÕES CONTINUADAS	2017	2018	2019
Pessoal	4.892	4.795	5.243
Impostos, taxas e contribuições	3.455	3.530	3.893
Remuneração do capital de terceiros	3.769	4.391	3.794
Acionistas	-967	-2.115	1.213

TOTAL	11.149	10.601	14.143
-------	--------	--------	--------

VALOR ECONÔMICO RETIDO (R\$ MILHÕES) GRI 201-1

OPERAÇÕES CONTINUADAS	2017	2018	2019
TOTAL	17.165	19.587	19.304

* Valores de referência da receitas líquida de 2017 e 2018 variam das demonstrações anteriores por conta de reapresentações, operações continuadas/descontinuadas, e critérios entre receita bruta/líquida. Para consultar essas informações com um maior detalhamento, acessar DFP 2019: <https://ri.brf-global.com/informacoes-financeiras/resultados-trimestrais/>

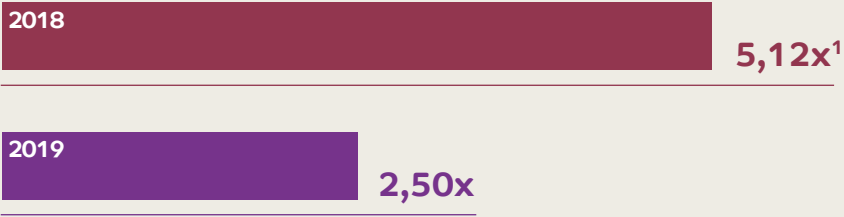
DÍVIDA & CAIXA

A continuidade das ações de melhoria no ciclo financeiro nos permitiu, também, registrar redução do endividamento, um de nossos principais compromissos no Plano de Reestruturação. Em 2019, diminuimos nossa alavancagem de 5,12x¹ (conforme os ajustes realizados à época, pois sem eles a alavancagem líquida foi de 5,97x) para 2,50x (relação entre dívida líquida e EBITDA ajustado) e encerramos o período com dívida líquida de R\$ 13,3 bilhões, 15% abaixo do ano anterior. Tais dados demonstram uma posição mais segura de nossa capacidade de gerenciamento da operação e se refletiram em uma valorização de nossa posição no mercado de capitais.

O decréscimo da dívida teve como principais destaques uma geração de caixa livre de R\$ R\$ 2,9 bilhões entre dezembro de 2018 e de 2019. Quando desconsideramos os efeitos da adoção do IFRS16 no EBITDA ajustado das operações continuadas, chegamos a uma alavancagem líquida de 2,50x no período. Seguimos comprometidos em atingir um nível de alavancagem de 1,5 e 2,0 vezes, restabelecendo nossa classificação de risco de crédito para grau de investimento.

Nossos investimentos realizados no acumulado do ano (Capex) totalizaram R\$ 1,4 bilhão, desconsiderando o impacto contábil referente à adoção do IFRS16, redução de 12% em relação ao ano anterior. O fluxo de caixa livre foi de R\$ 2,9 bilhões, com papel relevante na redução da dívida líquida da BRF mesmo em cenário de desvalorização do real em relação ao dólar.

REDUÇÃO DA ALAVANCAGEM (dívida líq./EBITDA ajustado)



¹ Conforme ajustes realizados à época. Sem os ajustes, a alavancagem líquida foi de 5,97x no 4T18.

15%
Redução consolidada do endividamento líquido em 2019 (versus 2018)

ENDIVIDAMENTO (R\$ MILHÕES)	31.12.2019		31.12.2018¹		2019/2018
	Circulante	Não circulante	Total	Total	Variação
Endividamento					
Moeda nacional	(2.835)	(4.779)	(7.614)	(10.627)	(28,4%)
Moeda estrangeira	(450)	(10.710)	(11.160)	(11.929)	(6,4%)
Endividamento bruto	(3.286)	(15.488)	(18.774)	(22.556)	(16,8%)
Caixa e aplicações*					
Moeda nacional	2.005	46	2.051	5.341	(61,6%)
Moeda estrangeira	3.143	311	3.454	1.605	115,2%
Total de aplicações	5.148	357	5.505	6.946	(20,7%)
Endividamento líquido	1.862	(15.131)	(13.269)	(15.610)	(15,0%)

¹ O endividamento e as aplicações incluem as operações descontinuadas.
*O caixa considerado é composto por: Caixa e Equivalentes de Caixa, Aplicações Financeiras, Caixa Restrito e Ativos Financeiros Derivativos.

CAPEX (R\$ MILHÕES) OPERAÇÕES CONTINUADAS	2018	2019	Δ 2019/2018
Crescimento	62	94	52,3%
Eficiência	92	39	(57,1%)
Suporte	380	278	(26,9%)
Ativos biológicos	877	809	(7,8%)
Arrendamento mercantil e outros	221	208	(5,8%)
Total s/IRFS 16	1.632	1.429	12,4%
Impacto Arrendamento IFRS 16	-	448	n.m.
Total	1.632	1.877	15,0%

* A sigla n.m. significa “non meaningful”, porque é uma variação positiva contra outra negativa.

DESPESAS OPERACIONAIS (R\$ MILHÕES) OPERAÇÕES CONTINUADAS	2018 ¹	2019	Δ 2019/2018
Despesas com vendas	(4.560)	(4.936)	8,2%
% sobre a ROL	(15,1%)	(14,8%)	0,3 p.p.
Despesas administrativas e honorários	(551)	(616)	11,7%
% sobre a ROL	(1,8%)	(1,8%)	(0,0 p.p.)
Despesas operacionais totais	(5.111)	(5.551)	8,6%
% sobre a ROL	(16,9%)	(16,6%)	0,3 p.p.

1 Dados de 2018 revisados.

OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS (R\$ MILHÕES) OPERAÇÕES CONTINUADAS	2018	2019	Δ 2019/2018
Outros resultados operacionais	19	429	2.120,6%
% sobre a ROL	0,1%	1,3%	1,2 p.p.

RESULTADO FINANCEIRO (R\$ MILHÕES) OPERAÇÕES CONTINUADAS	2018	2019	Δ 2019/2018
Juros líquidos	(1.146)	(1.433)	25,0%
Juros sobre ativos e passivos líquidos	(1.146)	(1.273)	11,1%
Custo antecipação de dívidas	-	(160)	n.m.
Ajuste a valor presente	(277)	(305)	10,0%
Encargos líquidos sobre direitos e obrigações	288	40	(85,9%)
Remuneração sobre direitos	518	1.050	102,6%
Juros sobre ICMS na base do PIS/Cofins	331	893	169,8%
Outros direitos	187	156	(16,4%)
Encargos sobre obrigações	(230)	(1.009)	(338,5%)
Encargos de ICMS sobre cesta básica	-	(350)	n.m.
Passivos atuariais	-	(50)	n.m.
Passivos contingentes	28	(224)	n.m.
IFRS 16	-	(160)	n.m.
Comissões e outros encargos	(258)	(225)	(12,6%)
Variação cambial e valor justo (MtM)	(876)	80	n.m.
Variação cambial (ativos e passivos)	(318)	171	n.m.
Teste de efetividade <i>Hedge Accounting</i>	(316)	(55)	(82,5%)
Valor justo total <i>Return Swap</i>	(214)	5	n.m.
Valor justo demais derivativos	(28)	(40)	40,6%
Outros resultados financeiros	(230)	(248)	7,7%
Hiperinflação Argentina	-	(44)	n.m.
Passivos com minoritários	(109)	(169)	54,4%
IOF e PIS/Cofins sobre financeiras	14	17	17,4%
Demais efeitos	(135)	(52)	(61,3%)
Resultado financeiro líquido	(2.241)	(1.865)	(16,8%)

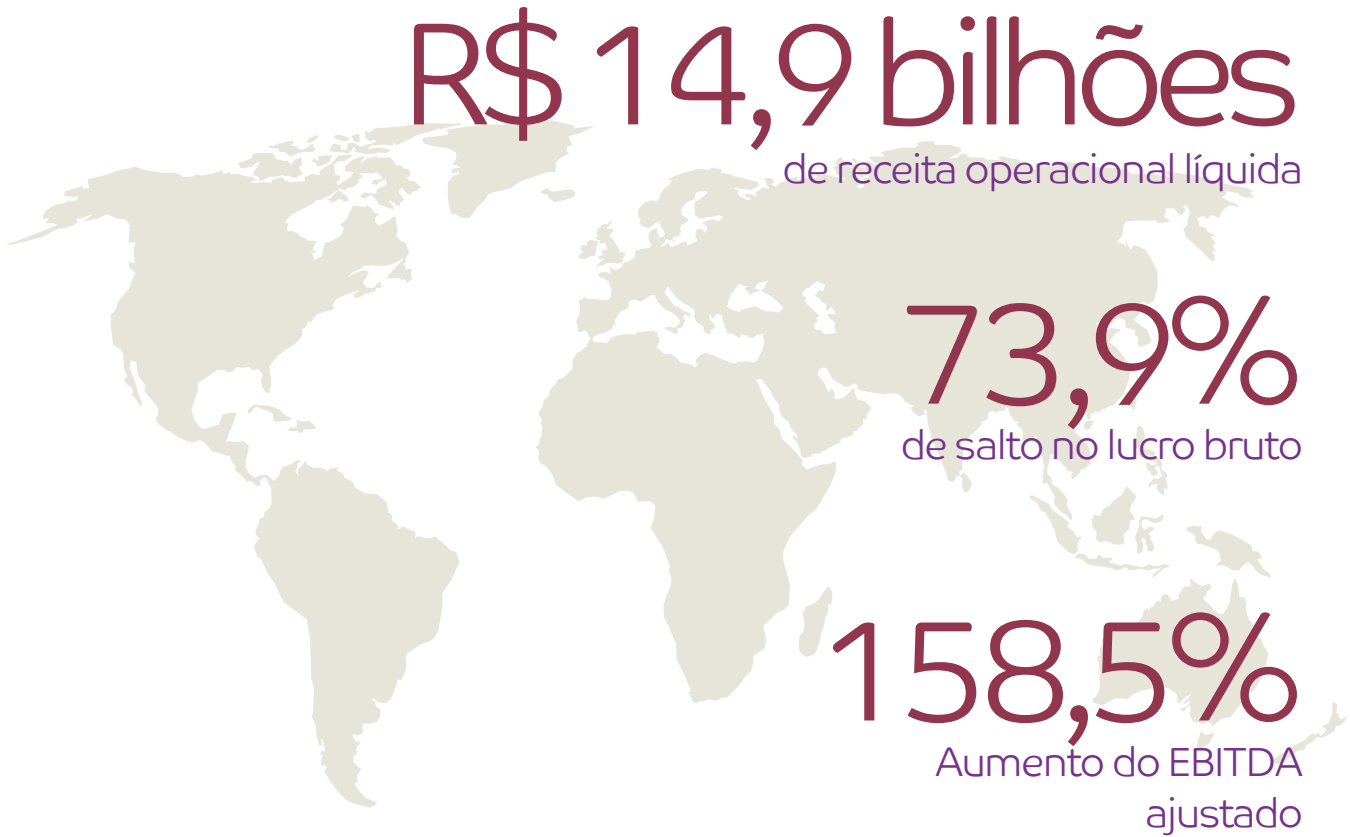
* A sigla n.m significa “non meaningful”, porque é uma variação positiva contra outra negativa.

DESEMPENHO DOS MERCADOS
OPERAÇÕES CONTINUADAS

SEGMENTO BRASIL	2018	2019	Δ 2019/2018
Volumes (mil toneladas)	2.274	2.195	(3,5%)
Aves (in natura)	533	504	(5,4%)
Suínos e outros (in natura)	117	117	(0,2%)
Processados	1.623	1.574	(3,0%)
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	16.293	17.489	7,3%
Preço médio (R\$/kg)	7,17	7,97	11,2%
Lucro bruto (R\$ milhões)	3.301	4.278	29,6%
Margem bruta (%)	20,3	24,5	4,2 p.p.
EBITDA ajustado (R\$ milhões)	1.489	3.014	102,4%
Margem EBITDA ajustada (%)	9,1	17,2	8,1 p.p.
EBITDA ajustado ex-efeitos tributários (R\$ milhões)	1.263	2.129	68,6%
Margem EBITDA ajustado ex-efeitos tributários (%)	7,8%	12,2%	4,4 p.p.



SEGMENTO INTERNACIONAL	2018	2019	Δ 2019/2018
Volumes (mil toneladas)	1.900	1.909	0,5%
Aves (<i>in natura</i>)	1.531	1.507	(1,5%)
Suínos e outros (<i>in natura</i>)	129	149	15,1%
Processados	239	252	5,2%
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	13.069	14.899	14,0%
Preço médio (R\$/kg)	6,88	7,81	13,5%
CPV	(11.001)	(11.303)	2,7%
Lucro bruto (R\$ milhões)	2.068	3.596	73,9%
Margem bruta (%)	15,8%	24,1%	8,3 p.p.
EBITDA ajustado (R\$ milhões)	896	2.316	158,5%
Margem EBITDA ajustado (%)	6,9%	15,5%	8,7 p.p.
Volume CFR (mil toneladas)	1.140	1.170	2,6%
Representatividade no volume total (%)	60,0%	61,3%	1,3 p.p.



Nos mercados internacionais, buscamos expandir a atuação em produtos de valor agregado e reforçar a excelência operacional e o nível de serviço aos nossos clientes

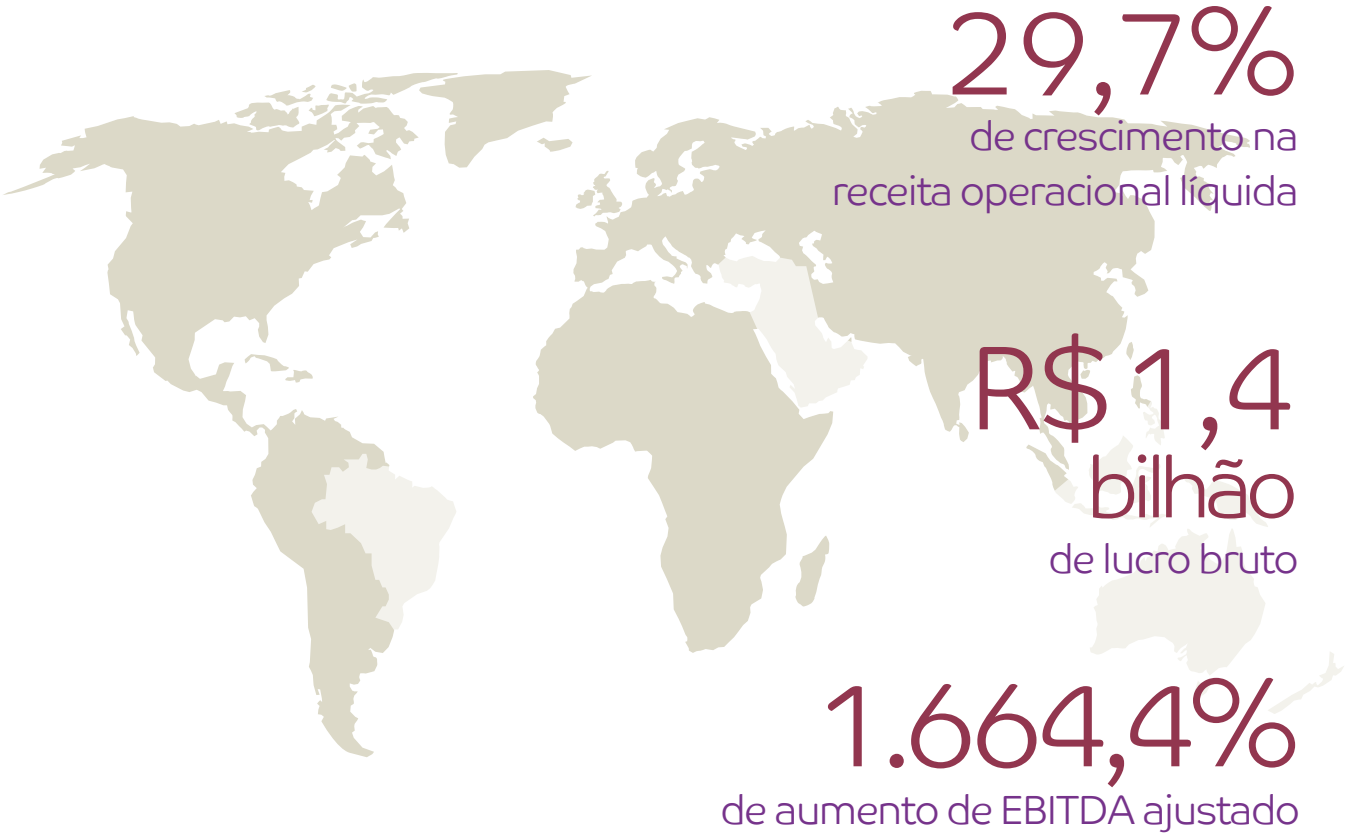
MERCADO HALAL	2018	2019	Δ 2019/2018
Volumes (mil toneladas)	1.145	1.132	(1,1%)
Aves (in natura)	995	977	(1,9%)
Processados	150	155	3,8%
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	8.302	8.719	5,0%
Preço médio (R\$/kg)	7,25	7,70	6,2%
CPV	(6.539)	(6.550)	0,2%
Lucro bruto (R\$ milhões)	1.763	2.169	23,0%
Margem bruta (%)	21,2	24,9	3,6 p.p.
EBITDA ajustado (R\$ milhões)	828	1.111	34,3%
Margem EBITDA ajustada (%)	10,0	12,7	2,8 p.p.
Volume CFR ¹ (mil toneladas)	434	416	(4,1%)
Representatividade no volume total (%)	37,9	36,7	(1,2) p.p.

¹CFR (custo e frete): exportação direta.



OUTROS MERCADOS INTERNACIONAIS (ÁSIA, ÁFRICA, AMÉRICAS E EUROPA)	2018	2019	Δ 2019/2018
Volumes (mil toneladas)	755	777	2,9%
Aves (<i>in natura</i>)	536	531	(0,96%)
Suínos e outros (<i>in natura</i>)	129	149	15,05%
Processados	90	96	7,51%
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	4.767	6.181	29,7%
Preço médio (R\$/kg)	6,32	7,96	25,98%
Lucro bruto (R\$ milhões)	305	1.427	367,8%
CPV	(4.462)	(4.753)	(6,53%)
Margem bruta (%)	6,4	23,1	16,7 p.p.
EBITDA ajustado (R\$ milhões)	68	1.204	1.664,4%
Margem EBITDA ajustada (%)	1,4	19,5	18,1 p.p.
Volume CFR ¹ (mil toneladas)	706	754	6,7%
Representatividade no volume total (%)	93,6	97,1	3,5 p.p.

¹ CFR (custo e frete): exportação direta.



Ganho significativo de resultados no segmento internacional, possibilitado por melhores condições de mercado e pela reestruturação de nossas operações, viabilizando iniciativas de expansão

OUTROS SEGMENTOS + INGREDIENTES*	2018 ¹	2019	Δ 2019/2018
Volumes (mil toneladas)	268	269	0,6%
Aves (<i>in natura</i>)	3	10	182,77%
Suínos e outros (<i>in natura</i>)	3	2	(46,08%)
Processados	7	5	(34,09%)
Outras vendas	254	253	(0,38%)
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	838	1.058	26,3%
CPV	(671)	(854)	27,31%
Lucro bruto (R\$ milhões)	167	204	22,1%
Margem bruta (%)	20,0	19,3	(0,7) p.p.
EBITDA ajustado (R\$ milhões)	109	132	20,9%
Margem EBITDA ajustada (%)	13,0	12,5	(0,6) p.p.

* Outros segmentos + Ingredientes são compostos por comercialização e desenvolvimento de ingredientes de nutrição animal, nutrição humana, nutrição de plantas (fertilizantes) e health care (saúde e bem-estar), assim como de produtos agropecuários.
1 Dados de 2018 revisados (exceto sobre suínos, outras vendas e lucro bruto).

CORPORATE (R\$ MILHÕES)	2018	2019	Δ 2019/2018
Receita Operacional Líquida	(11)	0	n.m.
Lucro bruto	(668)	(2)	(99,77%)
EBITDA ajustado	(31)	(144)	357,1%

* A sigla n.m. significa “*non meaningful*”, porque é uma variação positiva contra outra negativa.

PARA CLIENTES E CONSUMIDORES

Nossa reputação se pauta pela construção de relações de confiança com o mercado e com quem adquire nossos produtos

CAPITAL



Para nos estabelecermos como uma companhia com posição de liderança em diversas categorias em escala global, construímos, ao longo de décadas, relações de confiança com nossos consumidores e clientes. Os desafios que vivemos nos últimos anos reforçaram a necessidade de proteger nossa reputação e imagem – um dos ativos intangíveis mais importantes para uma companhia de alimentos – para garantir nossa geração de resultados e nossa relevância no Brasil e no mundo.

Nossa agenda é clara: por meio de investimentos que incluem adequação e renovação de portfólio, fortalecimento das marcas, melhorias nos processos de distribuição e atendimento a mercados, incentivo à inovação, saudabilidade, qualidade e entrada em novos segmentos, manteremos a BRF na dianteira da indústria global de alimentos. Para isso, o fomento ao capital intelectual – à expertise, ao conhecimento e à vontade de inovar, que são marcas de nossa cultura organizacional – e planos de negócios e investimentos assertivos são fundamentais.

Temos como objetivo avançar de forma substancial, entre 2020 e 2023, nas frentes de inovação e expansão nos mercados internacionais. Para isso, retomar o foco em inovação em 2019 foi o primeiro passo, combinado a compromissos com a colaboração e a cocriação, com a antecipação de tendências e com o crescimento da receita advinda de novos produtos.

AGENDA DE INOVAÇÃO

O estabelecimento de rituais, indicadores e práticas de gestão, alinhados à execução do plano estratégico, nos deu insumos para reforçar nossos processos de inovação – que haviam sido desacelerados no contexto da reestruturação organizacional dos últimos dois anos.

Em 2019, retomamos o ritmo nos projetos de inovação, com especial foco no Brasil, mercado em que ocupamos posições de liderança e cujas participações de mercado devemos proteger antecipando necessidades de nossos consumidores. Em 2019, tivemos 132 projetos,

com 233 novos SKUs (unidades de produto) desenvolvidos. Desses, foram 136 para o Brasil e 97 para os mercados internacionais.

Nos mercados do exterior, nossa estratégia centrada nos países muçulmanos (Divisão Halal) e na Ásia se provou acertada: incrementamos nossa rentabilidade e começamos um movimento de customização de portfólio nas regiões em que estamos presentes. Na prática, fizemos 97 lançamentos de produtos nos segmentos internacionais.

Em 2019, investimos R\$ 50 milhões em pesquisa e desenvolvimento, o que abrange tanto novos produtos quanto melhorias processuais, gestão de ativos biológicos e projetos em tecnologia. Esse valor é ligeiramente inferior aos R\$ 53,5 milhões alocados em recursos no ano anterior.

Seguimos com nosso Centro de Inovação em Jundiaí (SP), com equipe dedicada ao estudo de novidades da indústria de alimentos e melhorias em composição, sabor, durabilidade, conservação e aspectos sensoriais de todos os nossos produtos. Comitês e grupos de trabalho dedicados incluem nosso time corporativo e os times de gerenciamento de marcas e categorias – e mobilizam as diferentes áreas envolvidas na implantação de novidades no portfólio.

Hoje, nosso portfólio contempla cerca de 4 mil SKUs e 13 marcas que estabelecem relações

de confiança, parceria e proximidade com os consumidores. Fomos pioneiros ou nos tornamos líderes em segmentos como congelados individuais, frios fatiados e produtos que podem ser assados sem descongelar, levando conveniência e sabor para consumidores em uma cultura de redução de desperdícios e porções inteligentes.

Nos últimos anos, diversificamos nosso portfólio por meio da entrada em novas categorias – como a de *snacks* –, da estruturação de novas divisões de negócios, como a BRF Ingredients, e do reforço do negócio de *food service*, que possui boas perspectivas no contexto brasileiro. Outra frente à qual dedicamos atenção e que deve protagonizar uma onda de inovação em 2020 é a de produtos para pets; além disso, deveremos ingressar nas linhas de produtos *plant-based* – sem utilização de proteína de origem animal – já no começo do ano. Tais negócios diversificam nosso *mix*, ampliam nosso alcance sobre consumidores e clientes de diferentes perfis, reduzem nossa exposição a riscos de mercados específicos e garantem o aproveitamento integral dos ativos biológicos em nossa cadeia produtiva.

NOSSOS ESFORÇOS NA AGENDA DE INOVAÇÃO

Novo patamar
de ambição de inovação

2019 | retomada de
foco em inovação

Reforço de cultura
empreendedora
& ágil

 2020+
construção
do futuro

Em 2019, tivemos
132 projetos, com
**233 novos
SKUs** (itens de produto)
desenvolvidos

Investimento,
posicionamento em
tendências globais
e criação de categorias

RECEITA ORIUNDA DE INOVAÇÃO: NOSSA META (MERCADO BRASIL)



NO RADAR: INOVAÇÃO EM CINCO TENDÊNCIAS

Com base na observação de cenários, e a fim de antecipar transformações nos hábitos e perfis de consumo, estamos atentos às novidades em que podemos avançar nos próximos anos. São elas:

CONVENIÊNCIA E PRATICIDADE

Cada vez mais se destacam produtos pré-prontos, cozidos ou assados ou ingredientes que agilizam as atividades na cozinha e combinam com um ritmo de vida mais acelerado.

EQUILÍBRIO

A combinação de saudabilidade, bem-estar animal, uso eficiente de recursos naturais na produção e rastreabilidade é cada vez mais requerida por consumidores no Brasil e no mundo.

PREMIUM/GOURMET

Além do acesso, é importante para empresas como a BRF investir em produtos especiais (cortes, fatiados, linhas de maior valor agregado) que atendam ao consumidor mais exigente.

INDULGÊNCIA E PRAZER

Associar o alimento não só à necessidade, mas também ao prazer; essa tendência conecta linhas como as de churrasco, *snacks* e pratos especiais a momentos de felicidade e celebração.

ON-THE-GO

Alvo de investimentos nossos desde o lançamento de Salamis, *snacks* e lanches para consumo rápido em trânsito e/ou na rua são uma tendência inevitável nas grandes cidades.

O objetivo estratégico de alcançar 10% da receita oriunda de novos produtos se traduziu em 132 projetos com 233 novos SKUs (unidades de produto) desenvolvidos, sendo 136 para o Brasil e 97 para os mercados internacionais.

Destaque para:

- Linhas de cortes para o dia a dia Sadia (suínos)
- Cortes temperados de churrasco (Perdigão Na Brasa)
- Cortes temperados especiais (Sadia - Natal)

Novas submarcas

- Sadia Speciale (presunto cru e salame com borda de pimenta)
- Sadia Na Receita (peito de frango em cubos, tiras e desfiados)
- Mac n'Cheese Sadia (pioneira no segmento de pratos prontos)
- Relançamento de linha de pizzas congeladas Perdigão

OPEN INNOVATION

Além disso, retomamos a agenda de *Open Innovation*. Em 2019, a BRF inaugurou a plataforma BRF Hub, propondo uma conexão com ecossistemas de *startups*. Também foi criado um programa para a captação de inovações tecnológicas de base científica com universidades e instituições de ensino. Esta ação engajou 20 instituições de ensino superior e teve 125 diferentes tecnologias estudadas.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO: FORTALEZAS E DESAFIOS

A BRF é líder em todas as categorias em que atua no Brasil. As marcas preferidas do País são, na sequência, Qualy, Sadia e Perdigão, sendo a marca Sadia a mais valiosa no segmento de alimentos. Somos líderes nacionais em *food service* e estamos no Top 3 de fornecedores de varejo (fontes: Kantar / Nielsen / dados internos da BRF).

Globalmente, detemos 12% de todo o comércio global de proteína de frango. Representamos 61% das exportações de salsicha do mercado brasileiro. Além disso, Sadia é líder no varejo na região do Golfo; nossa operação Banvit é a marca preferida da Turquia (39% de preferência); lideramos exportações no Brasil para a Ásia, com 39% do frango enviado ao Japão e 27% dos suínos exportados à China; e somos líderes absolutos em exportações de processados do Brasil para a África, com 73% desse segmento.

Esses dados nos revestem de orgulho, mas também representam um desafio: o de proteger nossa participação onde lideramos e assegurar nossa relevância, mesmo em um ambiente de mercado com elevada competição e investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento. Por isso, seguimos atentos aos riscos e ameaças nos diferentes mercados e investindo para que cada marca tenha relevância e seja sinônimo de qualidade, confiança e conveniência nos diferentes momentos do dia a dia.

MARKET SHARE*

MARKET SHARE TOTAL DA BRF



MARKET SHARE – CONGELADOS



MARKET SHARE – MARGARINAS



MARKET SHARE – FRIOS



MARKET SHARE – EMBUTIDOS

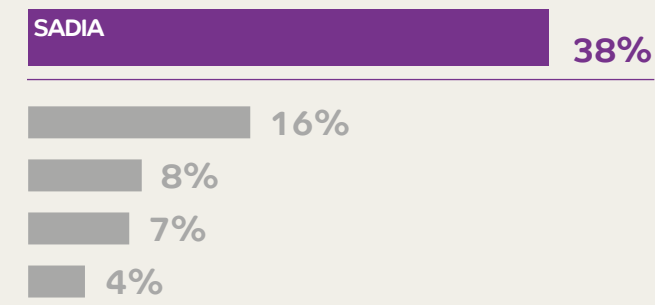


*A partir do 1T18, a Companhia passou a considerar em suas leituras de *market share* o canal de Atacarejo (Cash & Carry). Além disso, foram incluídas as seguintes categorias que anteriormente não faziam parte das leituras de participação de mercado, para Embutidos: linguiça frescal; para Congelados: hambúrguer, lanches prontos, tortas e porcionados – quibes e almondegas; para Frios: fatiados e afiambrado. Para melhor entendimento e transparência a todos os *stakeholders*, todos os dados históricos reportados neste relatório já consideram esses ajustes.

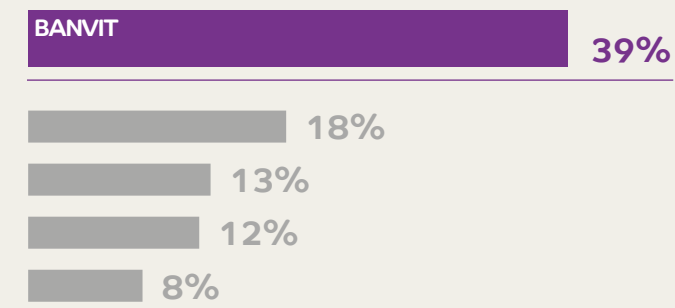
** A partir do 4T18, a marca Becel foi excluída da leitura do *market share* da Companhia, dada a extinção da *joint venture* entre a Unilever Brasil e BRF. Fonte: Nielsen Retail Bimestral – Margarinas e Congelados (leitura de outubro/novembro); Embutidos e Frios (leitura de novembro/dezembro).

PERFORMANCE GLOBAL

SADIA: MARCA LÍDER DE PREFERÊNCIA NO GCC*



BANVIT: MARCA LÍDER DE PREFÊNCIA NA TURQUIA



*GCC: Gulf Cooperation Council

NO BRASIL: MARCAS FORTES PARA CADA OCASIÃO



Atributos:

Qualidade | Inovação | Praticidade

Proposta de valor:

Quanto mais você sabe, melhor a Sadia fica

Preferência*: 27,6



Atributos:

Sabor | Socialização

Proposta de valor:

Comer junto tem sabor de Perdigão

Preferência*: 14,2



Atributos:

Sabor único | Vínculo emocional | Sinônimo da categoria

Proposta de valor:

Tudo o que é bom merece ser espalhado

Preferência*: 51,4

PARCERIA COM CLIENTES

E CONSUMIDORES GRI 102-43, 102-44

Transparência, diálogo e agilidade no atendimento são premissas de nossas relações com o mercado. Dada a natureza do negócio, dialogamos tanto com o consumidor final quanto com clientes – empresas, processadores, distribuidores e pontos de venda de diferentes portes, espalhados pelo Brasil e pelo mundo.

Trabalhamos baseados no Código de Defesa do Consumidor e em normas corporativas de atendimento a consumidores e clientes para direcionar investimentos, projetos e melhorias que abrangem todas as nossas áreas. Mantemos o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) em diferentes mercados – Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai –, com abrangência de todas marcas, para acolher todas as interações dos nossos consumidores. Com sede no Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Companhia em Itajaí (SC), o SAC conta com cerca de 40 funcionários próprios. As respostas e soluções são dadas em 10 dias.

Também temos forte presença no canal digital, com relações mais ágeis e próximas com alguns de nossos consumidores. Temos o site específico da marca corporativa (brf.com), das principais marcas (Sadia, Perdigão, Qualy, Perdix etc.) e contas em redes sociais como Twitter, LinkedIn e YouTube, inclusive para nossas principais marcas. Nesses canais, respondemos a dúvidas e comentários quando aplicável e também

repassamos dicas e orientações sobre receitas, pratos, nutrição, saudabilidade e características de nossos produtos.

Investimos R\$ 10 milhões em melhorias nos canais e ações de atendimento nos últimos dois anos. Entre as iniciativas está a plataforma Salesforce, referência em gestão de relacionamento com o cliente no mercado e a adoção da metodologia NPS, métrica usada globalmente para mapear e captar a percepção dos clientes.

Temos meta estabelecida para reduzir o volume de reclamações, compartilhada com várias áreas. Em 2019, conseguimos alcançar 4% de diminuição em reclamações ligadas à qualidade de produto; com relação aos serviços aos clientes, tivemos redução de 13% (Vendas) e 12% (reclamações relacionadas à Logística).

No Serviço de Atendimento ao Consumidor, conseguimos atingir a nota 75 no Net Promoter Score (NPS), ficando dentro da classificação de zona de excelência. Para o Serviço de Atendimento ao Cliente, voltado aos parceiros com quem negociamos, obtivemos uma importante evolução e dobramos o NPS, atingindo nota 45.

Para 2020, buscamos melhorar ainda mais a experiência dos nossos consumidores e clientes, traduzidas nas metas de NPS, atendimento do nível de serviço (ANS), assim como em metas de índices de reclamação de produtos e serviços.

* Fonte: Tracking de Marcas – Kantar Insights – Resultado 2º semestre 2019



A BRF é líder em todas as categorias em que atua no Brasil

Nosso foco é sempre garantir a tratativa adequada para todos os casos de desvios de padrões de qualidade e/ou segurança de nossos produtos, a fim de mitigar impactos potenciais sobre o bem-estar e a saúde de consumidores. Envolvemos diferentes áreas, como Qualidade e Jurídico, de acordo com a criticidade de cada caso; quando há denúncias voltadas aos temas de ética e integridade, direcionamos os consumidores ao Canal de Transparência, que trata 100% dos casos.

Atualmente, garantimos que todos os casos envolvendo anomalias em produtos sejam submetidos a verificações das áreas de Qualidade, e respondemos proativamente em quaisquer casos de risco. Em 2019, realizamos um *recall* de produtos de frango *in natura* (*leia mais a seguir*) e aplicamos, na prática, todas as rotinas de prevenção e controle de riscos, em respeito aos nossos parceiros de negócios e consumidores.

Os mesmos preceitos de ética, parceria e melhoria contínua da qualidade se aplicam às nossas relações com clientes. Temos trabalhado em torno de nossos compromissos – Integridade, Qualidade e Segurança – para valorizar a voz de quem adquire produtos BRF

para processamento, distribuição ou venda; contamos, hoje, com clientes nos mais de 130 países de atuação, indo de padarias a grandes varejistas, mercados de médio e pequeno porte e o setor de *food service*.

Nosso crescimento na base de clientes nos últimos três anos foi expressivo - nossa meta é chegar a 300 mil parceiros no Brasil. No segmento de *food service*, integramos 12 novas redes de *fast food* e mais de 40 distribuidores especializados à nossa base de clientes em 2019. Também evoluímos em nossa produtividade nos processos logísticos – um dos principais determinantes da satisfação de clientes em nossa cadeia produtiva.

Monitoramos indicadores como On Time in Full (OTIF) das entregas, percentual de rupturas em loja, avaliação de satisfação, pontuação e qualidade percebida e padrões de disposição dos produtos em pontos de venda. Para aprimorar os resultados, a BRF conduz o Programa +Excelência (*leia mais em Investimentos e Alocação de Capital*), que abarca investimentos em tecnologia, processos e engajamento, além do Programa Lean, que estimula a produção enxuta na logística.

INTERAÇÕES ACOLHIDAS E TRATADAS NO SAC	2017 ²	2018 ²	2019 ²
Nº casos registrados (positivas e neutras) (%) ^{1 6}	38	46,6	69,2
Nº casos registrados (negativas) (%)	62	53,4	30,8
Atendimento 1º nível (%) ³	87	90,1	88,6
Nº casos resolvidos (%) ^{4 5}	100	100	99
Nível de satisfação - NPS (consumidor - pessoa física)	66,2	73	75,2
Nível de satisfação - NPS (comercial)	-27	-18,5	5,1
Nível de satisfação - NPS (logística)	-17	6	23,4
Nível de satisfação - NPS (produto)	45	40	57,2

Notas:

1 Interações negativas são queixas relacionadas a qualidade de produto/embalagem.

2 As informações foram apresentadas em % em função da confidencialidade dos dados.

3 Atendimento 1º nível são todos os casos registrados (neutros, positivos e negativos) tratados com consumidor/cliente pelo atendente SAC, sem a necessidade de análise de outra área.

4 Casos registrados que constam do nosso sistema como concluídos, com todas as etapas do fluxo finalizadas.

5 No momento da apuração dos dados, ainda havia casos em andamento com as áreas, por esse motivo ainda não estão 100% concluídos.

6 Passamos a registrar chamados de informações de contato, o que aumentou a base de casos com classificação “neutros” e “positivas”.

DESTAQUES

Ações e reconhecimentos em excelência no relacionamento

DR.BRF

No intuito de ofertarmos um atendimento diferencial diante de queixas relacionadas a intoxicação e queimadura (mesmo quando a causa não é um desvio direto de nossos produtos), estabelecemos esse canal para atendimentos SAC em parceria com uma empresa de assistência médica. Quando o consumidor opta pelos serviços, eles são gratuitos, com atendimento e orientação de profissional da saúde com conforto e no horário de sua preferência.

Voz do consumidor

Diante de várias solicitações de consumidores para ter o porta pote da Qualy, áreas responsáveis da Companhia foram acionadas e, em linha com a estratégia da marca, lançamos a linha de potes Qualy colecionáveis.

Canais mais próximos

Seguimos com as boas práticas de 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 as Rodas de Prosa, conversas com supervisores das unidades produtoras pelo Brasil. No ano de 2019, foram mais de 74 contatos.

Prêmio Reclame Aqui

Por meio das marcas Sadia e Perdigão, conquistamos mais uma vez o Prêmio Época Negócios Reclame Aqui 2019, na categoria Alimentos – Perecíveis e congelados. Somos heptacampeões (1º lugar) com a marca Sadia. Na cerimônia de premiação, quem recebe esse prêmio em nome da BRF é um de nossos atendentes, como forma de valorizar o time.

QUALIDADE E SEGURANÇA DE ALIMENTOS GRI 103-2, 103-3 | 416, 416-1

Transparência em lidar com as informações relativas à segurança de nossos consumidores é um dos compromissos inegociáveis da BRF. O tema é diretamente tratado por nossa liderança, tendo uma vice-presidência ligada ao assunto e o Comitê de Qualidade e Sustentabilidade do Conselho de Administração, cujo foco é consolidar no nível mais alto da governança corporativa tais premissas e diretrizes.

Mantemos 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) como principais ferramentas de gestão, com critérios, princípios e normas que guiam unidades industriais, granjas, áreas corporativas e atividades de logística e distribuição. Durante o ano de 2019, foram revisados e ou elaborados 78 documentos normativos relacionados à qualidade ou à segurança dos produtos da BRF.

Os critérios disseminados nesses documentos abrangem 100% de nossas categorias significativas, produtos e serviços e abrangem riscos sanitários, regulatórios e relacionados ao potencial não atendimento de normas internacionais de segurança e qualidade na produção de alimentos. Outro instrumento importante é o TIER BRF, ferramenta que

avalia aspectos ambientais, legais e de qualidade em nossas unidades industriais.

Nosso modelo de gestão da qualidade se baseia em dois grandes princípios: *food safety* e *food transparency*. O primeiro diz respeito aos requisitos técnicos que garantem uma produção de alimentos livre de riscos à saúde e ao bem-estar de nossos consumidores nos diversos mercados em que estamos presentes. O segundo, cada vez mais relevante em nosso setor, engloba a transparência no fornecimento de informações pertinentes aos consumidores e clientes sobre como produzimos alimentos, como os transportamos e como os disponibilizamos para venda.

Para garantir o atendimento das operações e da cadeia produtiva – produtores agropecuários, por exemplo – às nossas diretrizes de qualidade, mantemos rotinas periódicas das Auditorias do Sistema de Qualidade BRF (SQBRF). Em calendário anual, visitamos nossas unidades com times técnicos que as avaliam quanto ao cumprimento de políticas corporativas e regulamentações. No ano de 2019 foram realizadas mais de 133 auditorias no Brasil, nos processos de aves, suínos, industrializados, fábricas de rações, agropecuária e logística.

A Companhia possui rotinas de certificações implantadas e auditadas periodicamente, envolvendo diversas etapas da cadeia, desde



100%

das unidades
produtoras recebem
auditorias externas

*Food safety
e food
transparency*
são os princípios do
nosso modelo de
gestão de qualidade

o campo, produção de alimentos até os laboratórios. Atualmente 100% das nossas unidades produtoras recebem auditorias externas dos diversos órgãos competentes e, de acordo com o mercado de destino, têm certificações de qualidade que são consideradas diferenciais neles, como BRC, IFS, AloFree, Certified Humane e ISO 17025.

Somos auditados, ainda, por diversos órgãos reguladores brasileiros e internacionais – no primeiro caso, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); no segundo, o Ministry of Food, Agriculture and Livestock (Turquia) e o ADAFSA – Abu Dhabi Agriculture & Food Safety Authority. Nossos clientes também fazem auditorias externas em plantas habilitadas para exportação no Brasil, na Turquia, na Malásia e em Abu Dhabi.

Para a elaboração/revisão dos documentos corporativos, atingiu-se 100% do planejado durante o ano de 2019. Para as auditorias internas, 100% do planejamento para 2019 também foi realizado. Geramos notas por processo auditado, que foram desdobradas em planos de ação pelas áreas para tratar os desvios encontrados durante as avaliações. Para os documentos corporativos, o objetivo é revisar os documentos normativos (conforme demanda), buscando a melhoria contínua.

Embora os controles de qualidade se apliquem a toda nossa cadeia produtiva, mantemos há alguns anos um projeto de monitoramento específico para assegurar a qualidade percebida dos produtos mais estratégicos para os resultados e reputação da BRF, denominados produtos ícones.

Esse monitoramento conta com a avaliação de características que são percebidas pelo consumidor, como aspectos de embalagem, aparência, odor, sabor e textura. Essas avaliações são realizadas para todos os produtos nas unidades industriais, mas intensificadas para os produtos ícones para garantia da qualidade pós-cadeia de distribuição.

A análise é realizada no Centro de Inovação em Jundiaí (SP) pelos nossos painéis de analistas sensoriais treinados, que utilizam as mesmas ferramentas que nossos consumidores – os

cinco sentidos humanos. Com essas avaliações, podemos aplicar padrões gradativamente mais rígidos à nossa operação e seguir em linha com a nossa essência de oferecer alimentos cada vez mais saborosos aos nossos consumidores.

Em 2019, anunciamos um *recall* de produtos de frango *in natura* da marca Perdigão, envolvendo um total de 464,3 toneladas de carne. Tomamos essa decisão por causa da possível presença de bactéria *Salmonella Enteritidis* na carne, informando os órgãos competentes – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) – e o mercado sobre o procedimento. O material continha 164,7 toneladas de carne de frango *in natura* destinadas ao mercado doméstico e 299,6 toneladas para o internacional. A carne foi produzida em outubro e novembro de 2018 em nossa unidade de Dourados (MS).

A BRF mantém projeto de monitoramento específico para assegurar a qualidade sensorial dos produtos mais estratégicos, em linha com sua essência

ROTULAGEM E MARKETING RESPONSÁVEL

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

O atendimento de normas de rotulagem vigentes e a adaptação às alterações regulatórias são importantes desafios em nossa gestão de riscos, evitando sanções e garantindo a reputação da nossa empresa e nossas marcas

As embalagens e matérias-primas usadas em nossos processos seguem um modelo de homologação completo envolvendo áreas técnicas (P&D e Qualidade), que verificam performance e cumprimento de legislações aplicáveis, assim como realizam auditorias no seu processo de fabricação com base em normas internacionais.

Avaliamos o cumprimento das regras de rotulagem em 100% das categorias de produtos, matérias-primas e embalagens que tenham ou possam vir a ter contato direto com nossos produtos.

Nossos rótulos contêm, em alguns casos, informações adicionais – selos de reciclagem e coleta seletiva e certificações de mercados

específicos (como a Halal, voltada aos padrões islâmicos), por exemplo. Nos produtos da marca Sadia, em especial, informações relacionadas ao bem-estar animal e à saudabilidade são trabalhadas.

Estão em nossos padrões os seguintes componentes:

- **Terceirização de componentes** – informação exigida – sempre que temos terceirização submetemos os produtos ou serviços a processo de homologação, com base em normas corporativas;
- **Conteúdo com respeito a substâncias que possam gerar impacto socioambiental** – informação mandatória – todos os insumos

usados na fabricação devem se alinhar a legislações vigentes e passar por homologação de áreas como P&D, Regulatório, Qualidade e Suprimentos;

- **Uso seguro de produto ou serviço** – informação mandatória – também abordamos o tema nos rótulos dos produtos;
- **Disposição do produto e impactos ambientais ou sociais** – as embalagens de nossos produtos têm orientação quanto à categoria de reciclagem, conforme norma ABNT NBR 13230.

Em 2019, tivemos um total de 60 casos de não conformidade relacionados à rotulagem, com seis multas ou penalidades (aplicadas pela ANVISA) e 54 advertências. No geral,

foram problemas com informações de rotulagem ligados ao atendimento de tabela nutricional. Por outro lado, não houve não conformidade ligada à comunicação de marketing relacionada aos aspectos do consumidor, somente uma discussão no âmbito do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) sobre discurso em propaganda televisiva veiculada pela BRF Brasil. **GRI 417-2, 417-3**

CERTIFICAÇÕES DE RENOME GRI FP5

Em 2019, nossas unidades de Campos Novos (SC), Concórdia (SC), Toledo (PR) e Lajeado (RS) conquistaram pela primeira vez a certificação de bem-estar no abate de suínos com padrão da North American Meat Institute, que possui como uma das principais colaboradoras a Drª Temple Grandin, um dos maiores nomes do bem-estar animal em escala global. As unidades foram auditadas por profissionais credenciados no Programa PAACO (Professional Animal Auditor Certification Organization).

Além disso, foi retomada a certificação ALO Free (Agricultural Labelling Ordinance) nas unidades de Marau (RS) e Serafina Corrêa (RS). A certificação é necessária para a exportação de matéria-prima para o mercado suíço.

A unidade de Marau também foi auditada em dezembro de 2019 no padrão de certificação Global G.A.P., uma das mais reconhecidas certificações globais em relação a boas práticas agrícolas e bem-estar animal na avicultura e fabricação de ração.

Para 2020, foi definido que três unidades passarão pelo processo de certificação de terceira parte no requisito de bem-estar no abate de aves. Além disso, retomaremos nas unidades de Chapecó (SC) e Faxinal dos Guedes (SC) a certificação Global G.A.P.

CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS NO SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA ALIMENTAR* GRI FP5

<p>Certificação: BRC</p> <p>Produto final/Matéria-prima: Produto final</p> <p>Unidades: Marau, Dourados, Lajeado Minuano, Serafina Corrêa, Chapecó, Capinzal</p>	<p>Certificação: Certified Humane</p> <p>Produto final/Matéria-prima: Frango de corte/ produto final</p> <p>Unidade: Lucas do Rio Verde</p>	<p>Certificação: Global G.A.P.*</p> <p>Produto final/Matéria-prima: Frango <i>in natura</i></p> <p>Unidade: Marau</p>
<p>Certificação: IFS</p> <p>Produto final/Matéria-prima: Produto final</p> <p>Unidades: Uberlândia (margarina), Dois Vizinhos, Rio Verde, Tatuí, Dourados, Paranaguá, Toledo, Videira, Lajeado Minuano, Concórdia, Chapecó, Capinzal e Marau.</p>	<p>Certificação: North American Meat Institute</p> <p>Produto final/Matéria-prima: Suínos/matéria-prima</p> <p>Unidades: Campos Novos, Concórdia, Lajeado e Toledo</p>	<p>Certificação: ALO Free</p> <p>Produto final/Matéria-prima: Frango de corte/matéria-prima</p> <p>Unidades: Marau e Serafina Corrêa</p>
<p>Certificação: Zero Antibiótico</p> <p>Produto final/Matéria-prima: Frango de Corte/produto final</p> <p>Unidade: Lucas do Rio Verde</p>	<p>Certificação: National Chicken Council (PAACO)</p> <p>Produto final/Matéria-prima: Frango de corte/matéria-prima</p> <p>Unidades: Chapecó, Concórdia, Capinzal e Toledo</p>	<p>*Nossas unidades de Marau (RS) e Serafina Corrêa (RS) foram auditadas em dezembro de 2019 no padrão Global G.A.P. e receberam a recomendação da certificadora para o recebimento do certificado. O certificado de Global G.A.P. CFM foi emitido em janeiro de 2020.</p>

EQUILÍBRIO NUTRICIONAL

Pela natureza do negócio, disponibilizamos produtos que acompanham a rotina de nossos consumidores em diferentes momentos do dia a dia. São processados, congelados, *snacks*, carnes *in natura* e cortes especiais que atendem a diferentes perfis e demandas – e que devem combinar, em um delicado equilíbrio, conveniência, praticidade, sabor e patamares adequados de nutrientes.

Por meio da inovação, buscamos melhorias no perfil dos alimentos que produzimos e, assim, contribuímos para mitigar potenciais impactos à saúde do consumidor. Trabalhamos em melhorias de portfólio, sozinhos ou em escala setorial, para reduzir os teores de gordura, sódio e açúcar dos produtos, de acordo com regulações e padrões internacionais.

Por meio da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA), trabalhamos em prol da saudabilidade no segmento há mais de dez anos. Não adicionamos gorduras trans nos nossos alimentos, exceção àquelas naturalmente presentes nos derivados de leite e carne bovina. Trabalhamos constantemente na redução dos níveis de sódio dos produtos, sobretudo na categoria cárneos. Em 2020, as metas setoriais pactuadas com os órgãos oficiais deverão ser objeto de análise. **GRI 102-13**

Na BRF, nosso desafio sempre foi refinar o entendimento do que são, de fato, produtos

saudáveis dentro da estratégia e do portfólio da Companhia. Além disso, a redução de sódio figura como fator crítico, uma vez que diversas de nossas categorias contam com o ingrediente como relevante fator de conservação e garantia de estabilidade, sobretudo em ambientes não refrigerados – linguiças, bacon e outros.

De todo modo, tivemos conquistas relevantes nos últimos anos. Em 2016, anunciamos uma redução total de 30% do teor de sódio em nosso portfólio, decisão alinhada à meta do acordo setorial estabelecido pela Abia com diversos órgãos e entidades. Fizemos reduções para atender o acordo de redução de sódio com o Ministério da Saúde; em 2019, as ações resultaram em alguma redução em mortadela. A redução pactuada no acordo atingiu seu limite na maioria de nossos SKUs (produtos). Reduções adicionais resultariam na descaracterização de alguns produtos ou inviabilizariam sua produção por características de sabor e redução de vida de prateleira.

Seguimos comprometidos com o tema, realizando estudos para diminuir os níveis de sódio e gordura sem alterar aspectos sensoriais e a segurança de nossos produtos, por meio de tecnologias próprias da BRF. Também estamos há dez anos trabalhando para elevar o volume de vendas de produtos com perfil aprimorado em termos de gorduras, sódio e açúcar, bem como produtos fortificados com vitaminas e minerais.

Em 2019, tivemos adição de vitaminas em alguns produtos da categoria de margarinas por meio da nova linha Qualy Vita. Juntos, esses produtos representam 1,6% do volume total de margarinas vendidas de janeiro a dezembro de 2019. Os produtos da BRF, exceto a linha de sobremesas Miss Daisy, não são críticos em relação à quantidade de utilização de açúcar. Como a categoria de sobremesas Miss Daisy representa menos de 0,5% das vendas de produtos processados, a redução de açúcar nesses produtos não faz parte da estratégia da Companhia a curto prazo.

GRI FP7

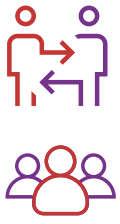
PORCENTAGEM DO VOLUME TOTAL DE VENDAS DE PRODUTOS DE CONSUMO, POR CATEGORIA DE PRODUTO, QUE TIVERAM TEOR DE SÓDIO REDUZIDO (%)¹ GRI FP6			
	2017	2018	2019
Presuntaria	1,27	1,15	0
Salsicharia	0,57	0,51	0
Empanados	0,27	0,24	0
Linguiças	2,68	1,05	0
Temperados	0,5	0,17	0
Curados defumados	0,26	0,24	0
Hambúrguer	0,1	0	0
Pratos prontos	0,41	0,19	0
Mortadela	0	0	0,75%

1 Sódio é a molécula responsável pelo equilíbrio osmótico do organismo, sendo um dos principais fatores que afetam a pressão arterial dos indivíduos.

* Porcentagem se refere à porcentagem em relação à categoria do produto, e não ao total BRF.

A inovação permite a busca por melhorias no perfil dos alimentos produzidos para mitigar potenciais impactos à saúde do consumidor

CAPITAIS



PARA NOSSO TIME GRI 102-2, 102-3 | 401

Com uma equipe multicultural, trabalhamos para garantir desenvolvimento, diversidade e bem-estar no dia a dia da BRF

Essência, cultura, integridade e *turnover* foram algumas das frentes de avanço em 2019

O porte e a presença global da BRF constituem um desafio de gestão, mas também um diferencial na força, multiculturalidade e potencial de nosso capital humano. Somos, hoje, 93 mil pessoas, 93% das quais no Brasil e cerca de 7% no exterior. Cerca de 86% dos funcionários pertencem às áreas de Operações e Vendas.

Contamos com gente de 98 nacionalidades nas operações administrativas, agrícolas e de distribuição e vendas. Apesar da variedade de experiências e culturas, trabalhamos para garantir uma atuação a um só tempo sintonizada à Essência BRF e respeitosa para com o que cada colaborador pensa e é.

Nossa gestão do capital humano da BRF aborda de forma transversal e integrada diversos temas, incluindo atração, retenção, gestão de talentos, saúde, segurança e diversidade. Nosso plano estratégico de Recursos Humanos está atualmente pautado em quatro pilares:

- **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.

Em 2019, conseguimos avançar, sobretudo, na captura de resultados positivos quanto à retenção de pessoas, com queda no *turnover* de colaboradores e do nível de liderança, além de termos melhorias consistentes em indicadores de saúde e segurança e entregas importantes na construção de nossa Essência.

Dando continuidade ao plano de reestruturação da BRF, iniciado no ano anterior, vivemos algumas movimentações que modificaram a composição de nosso quadro funcional. Focados nos mercados brasileiro, asiático e islâmico, remodelamos o porte e o desenho das operações fabris, administrativas e de logística e vendas, com movimentações em algumas unidades.

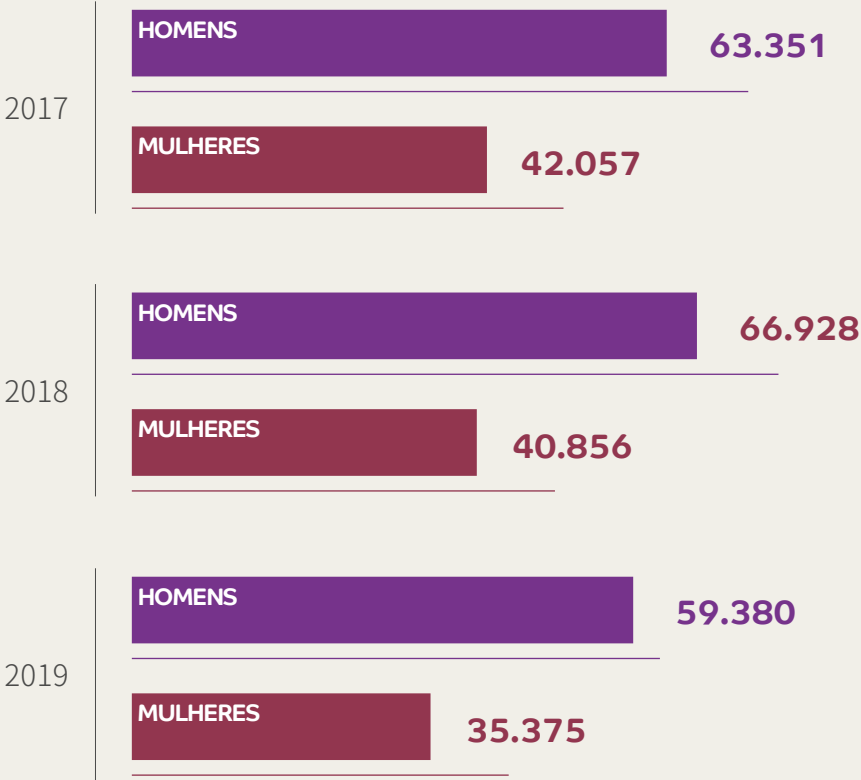
Durante o ano, anunciamos a venda de nossos ativos da Europa e da Tailândia; também vendemos unidades na Argentina. Essas mudanças geraram uma redução de pouco mais de 10 mil colaboradores. Os indicadores que

apresentamos a seguir refletem o fechamento do quadro de funcionários da BRF no último dia de cada ano. **GRI 102-10**

Em 2019, registramos 38 mil horas paradas de equipamentos em linhas ativas de produção, em decorrência de fechamentos de mercados e ajustes de oferta e demanda. Com isso, tivemos cerca de 1.000 colaboradores em *lay-offs* entre os meses de maio e agosto, com redução e/ou suspensão temporária de contratos de trabalho. Essas decisões, necessárias à recuperação dos resultados da BRF, foram acompanhadas de medidas de diálogo com nossas pessoas e visaram à preparação do negócio para novos ciclos de crescimento em 2020.

Assim, tivemos mais um período de desafios. Entre eles, manter nosso time mobilizado e engajado quanto aos objetivos estratégicos de garantir uma BRF sólida, saudável e consistente em seus valores, entregas e resultados.

NOSSO TIME EM NÚMEROS GRI 102-8



veja+ Indicadores sobre nosso time, incluindo rotatividade e composição de quadro funcional, no Anexo

EMPREGADOS POR REGIÃO (2019)



EMPREGADOS POR TIPO DE CONTRATO DE TRABALHO E GÊNERO* GRI 102-8

	2017			2018			2019		
Tipo de contrato	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Tempo indeterminado	52.822	34.611	87.433	51.941	32.893	84.834	52.263	33.347	85.610
Tempo determinado	297	153	450	212	198	410	297	230	527
Funcionários fora do Brasil	9.495	6.531	16.026	13.970	6.782	20.752	5.954	773	6.727
Estagiários e aprendizes	737	762	1.499	850	983	1.788	866	1.025	1.891
Total	63.351	42.057	105.408	66.928	40.856	107.784	59.380	35.375	94.755

* Não há classificação do tipo de contrato no mercado externo.

CULTURA, PERTENCIMENTO E CARREIRA

O processo colaborativo que resultou na construção de nossa Essência iniciou em meados de 2018, com a reestruturação do time de alta liderança, e a definição dos compromissos essenciais da empresa: Segurança, Qualidade e Integridade. A partir disso, mais de 300 pessoas, de diferentes grupos de *stakeholders*, foram ouvidas em entrevista e grupos focais, contribuindo para a definição da Essência e da cultura necessária para o alcance dos objetivos do negócio. Dada a complexidade do negócio e o ambiente altamente competitivo em que estamos inseridos, trabalhamos para sermos reconhecidos como um empregador de referência, com uma cultura forte, integrada e positiva.

58%
foi a redução de turnover
na alta liderança

5 profissionais
doutorandos integram o
Programa Doutores no Agro

Para cumprir com nossos objetivos, estabelecemos metas desafiadoras. Temos como ambição ser a melhor empresa para se trabalhar em 2023. Para isso, estamos investindo no desenvolvimento e resgate da cultura organizacional, na formação de nossos líderes e nos processos e ações de *compliance*, os principais alicerces de nossa transformação.

Também evoluímos em quesitos de diversidade, com um esforço para tornar a Companhia mais plural em questões étnico-raciais, gênero, cultura e outras dimensões. Lidamos com um público interno de diferentes gerações – 30,6% da mão-de-obra está na faixa etária abaixo de 30 anos – e entendemos que é nosso papel trabalhar para sintonizar o negócio às demandas e evolução das diferentes gerações.

Lidamos com taxas de rotatividade relativamente elevadas, o que nos motiva a buscar iniciativas de atração e retenção que garantam a construção de carreiras e a manutenção do capital humano da Companhia. Em 2019, conseguimos reduzir o *turnover* na alta liderança (VPs e diretores) em 58% e em 7% considerando nosso time do Brasil como um todo.

Para ampliar o engajamento de nossa gente, manter os melhores profissionais e fortalecer nossa competitividade no mercado de trabalho brasileiro e internacional, lançamos mão de diversas iniciativas de atração e retenção de mão-de-obra, com destaque para:

- **Programa de Estágio** – em 2019, 608 novos estagiários foram contratados para atuar em diversas áreas; com uma nova trilha de desenvolvimento, buscamos melhor preparar esses jovens para posições efetivas por toda a BRF.
- **Programa Fast Track** – programa corporativo que acelera o desenvolvimento de profissionais de alta performance em preparação para cargos de liderança. Em 2019, 30 especialistas foram contratados. Todos passam por uma trilha de desenvolvimento de 18 meses, visando preparar os selecionados para cargos de gerência e consultoria;
- **Doutores no Agro** – a fim de integrar e desenvolver talentos de alto potencial acadêmico e assim sustentar a vantagem competitiva de nossos times de pesquisa agropecuária, o programa resultou na contratação de cinco profissionais doutorandos. Os selecionados têm as seguintes áreas de atuação: nutrição animal, saúde animal, genética, produção animal (aves e suínos) e medicina veterinária preventiva.
- **Programa de Trainee** – com uma vertente própria para as áreas de Supply e Operações (indústria e agropecuária), Qualidade (Laboratório e Garantia da Qualidade) e Grãos, o programa selecionou 44 novos profissionais (59% deles mulheres) com até dois anos de formação. Os diversos ex-trainees de programas anteriores, que hoje ocupam postos de

coordenação, supervisão e alta liderança na BRF, demonstram a efetividade e qualidade do programa; as quase 15 mil inscrições são mais uma demonstração de nossa atratividade no mercado de talentos.

- **Programa de Desenvolvimento de Lideranças** – tem como propósito qualificar nossos executivos em temas-chave da Companhia. Em 2019, destaque para o encontro de lideranças realizado no segundo semestre, crucial para a validação da Essência BRF;
- **Ciclo de Alta Performance** – avaliação que serve como *input* para o desenvolvimento dos colaboradores, além dos processos de mérito, bônus, recrutamento interno e sucessão. Abrange todos os níveis administrativos e liderança. No ano, tivemos 11 mil profissionais e líderes avaliados nessa ferramenta;
- **Avaliação de desempenho operacional** – destinada aos colaboradores operacionais, vem evoluindo e abrangendo gradativamente novos públicos. Hoje são avaliados 12 mil funcionários dos públicos operacionais de Vendas, Logística, Qualidade e Operadores Líderes da indústria. Além disso, há um piloto em andamento na unidade de Rio Verde (GO), no qual 6 mil funcionários do público operacional da indústria (demais níveis além de Operador Líder) estão sendo avaliados. Esse modelo, assim que concluído o piloto, será disseminado para as demais unidades operacionais da indústria.

BENEFÍCIOS GRI 401-2

Mantemos uma carteira de benefícios para nossos colaboradores, disponibilizados de forma voluntária pela BRF ou garantidos em Acordos Coletivos de Trabalho. Hoje, oferecemos aos colaboradores no Brasil os seguintes benefícios:

- Programas de valorização e reconhecimento por tempo de empresa
- Vale-transporte
- Cartão alimentação ou cesta básica
- Cartão refeição ou serviço de restaurante interno
- Plano de saúde
- Plano odontológico
- Previdência privada complementar
- Auxílio escola
- 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

Os colaboradores no Brasil e em algumas unidades no exterior também são cobertos pelo Nossa Gente, Nossa História, programa de valorização por tempo de empresa que homenageia pessoas com dez a 50 anos de atuação na BRF. Em 2019, tivemos mais de 7 mil funcionários homenageados. Alguns dos benefícios listados não se aplicam a todas as pessoas, como a refeição diária, em função do

tipo de contrato de trabalho, da natureza do cargo/função ou da unidade em que o colaborador trabalha.

Globalmente, seguimos todas as legislações aplicáveis às licenças de colaboradores e, no Brasil, aderimos em 2018 às regras de Empresa Cidadã, com maiores períodos de licenças-maternidade e paternidade.



DIVERSIDADE: DESAFIO & CONTEXTO

GRI 102-2, 102-3 | 405

Seguimos comprometidos com a ideia de que cultura, raça, religião, faixa etária, gênero, orientação sexual, deficiências e experiências de vida são aspectos valorizados por nossa gente, uma vez que a multiplicidade de visões se reverte positivamente no negócio, gera inovação e proximidade com nossos clientes e reafirma nosso compromisso social.

Mantemos estudos internos periódicos sobre o tema e, desde 2018, trabalhamos melhorias nas questões de gênero orientados pelos

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Estamos engajados na melhoria da representatividade de mulheres em posições de liderança, no bem-estar de colaboradoras e no respeito à multiplicidade de gênero e sexualidade.

Em 2019, aprofundamos nosso compromisso com o tema por meio da criação da área global de Diversidade e Inclusão, que, dentro da estrutura de Recursos Humanos, com atuação transversal, fornece olhar estratégico sobre as nossas práticas, influencia programas de atração e gestão de talentos e engaja nossos colaboradores para a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo.

Também realizamos um diagnóstico para entender as oportunidades e desafios para a construção da jornada de Diversidade e Inclusão e, por meio desse material, identificamos pilares de trabalho especialmente sinalizados por nossos colaboradores em entrevistas e grupos focais. São eles: gênero, pessoas com deficiência, culturas e gerações, etnias e LGBTQ (lésbicas, gays, bissexuais, transgênero, *queergender*). A partir deles, prioridades de atuação foram definidas e comunicadas.

Os eventos foram realizados em março de 2019 e alcançaram mais de 2 mil colaboradores presencialmente e on-line, despertando a consciência para o novo momento da Companhia e levando conhecimento sócio-demográfico que envolve os grupos minoritários. Além disso, atividades

para a discussão do tema de gênero contaram com parcerias e convidados externos, apondo novas maneiras de alavancar a presença de mulheres em posição de liderança. Corroborando essas ações, fechamos o ano de 2019 com um aumento de duas para seis posições de diretoria ocupadas por mulheres e salto de 18% para 25% em posições de liderança.

Estamos cada vez mais conscientes de que a diversidade é uma construção em conjunto, com diferentes agentes e influenciadores internos e externos. Em função disso, iniciamos a rede de Embaixadores de Diversidade – composta por mais de 300 colaboradores em diversas localidades do País que compartilham suas experiências de acordo com a realidade local, contribuem para a construção de temas de relevância corporativa e, em parceria com o RH local, provocam e promovem atividades sobre diversidade.

Somado ao conjunto de projetos que buscam a atração e retenção de talentos diversos, somos uma companhia brasileira com grande número de nacionalidades; mais de 30 países compõem, em território nacional, nossa mão de obra. Destaque para o trabalho para a contratação de imigrantes, que atualmente somam mais de 3,5 mil posições – em sua maioria haitianos, senegaleses e congoleses. Em 2019, em parceria com a ONU Migração e envolvimento direto do Instituto BRF e RH, iniciamos a contratação de migrantes venezuelanos, reforçando nosso compromisso social no desenvolvimento da nossa mão de obra.

Relações trabalhistas GRI 102-41

Mantemos diálogo aberto e constante com os sindicatos, federações, confederações e entidades que representam nossos empregados, agrupados em diversas categorias profissionais. Em 2019 negociamos instrumentos coletivos com 76 sindicatos espalhados em todo o território nacional. Foram negociados 83 Acordos Coletivos de Trabalho com previsão de reajustes salariais, benefícios, garantias, direitos e obrigações. Foram aplicadas seis Convenções Coletivas de Trabalho de categorias específicas. As negociações coletivas com as entidades sindicais profissionais acontecem a cada 12 meses, de acordo com as datas-base das categorias.

No exterior, obedecemos às leis de cada país e, sempre que há entidade representante de qualquer categoria profissional, estendemos a cobertura dos Acordos Coletivos de Trabalho a 100% dos empregados. À exceção do Oriente Médio, onde aspectos culturais não abrangem organizações coletivas, nossos profissionais são representados por sindicatos.



MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO POR GÊNERO GRI 404-1

HOMENS



MULHERES



MÉDIA



30 mil
funcionários
têm acesso a
multiplataformas de
aprendizagem

ACADEMIA BRF GRI 103-2, 103-3 | 404, 404-2

2019 foi um ano relevante no quesito da educação corporativa. Fruto de um amadurecimento cada vez maior quanto ao desenvolvimento de competências e habilidades relevantes para nos tornarmos uma organização de alta performance, fechamos o ano com 1.976.044 horas de treinamentos – dando suporte à aprendizagem em competências técnicas e comportamentais, além de aspectos de segurança, saúde, integridade, ética e sustentabilidade.

Desde 2018, contamos com uma Universidade Corporativa – Academia BRF – com academias de negócios e de liderança, ou seja, voltadas a diferentes áreas e níveis. À Academia se somam treinamentos legais e institucionais, além de investimentos pontuais em ações externas de aprendizagem, como custeio parcial ou integral de cursos, de acordo com a análise de sua relevância para melhorar os resultados de negócio por meio de nossos talentos.

Durante o ano de 2019, nosso foco esteve no desenho e implementação de trilhas de aprendizagem para os públicos de vendas e de operações, oferecendo programas alinhados com a estratégia do negócio e trilhas de carreira. Além disso, atuamos na preparação de facilitadores e conteudistas internos para acelerar a

entrega de conteúdos virtuais e/ou presenciais. Houve também maior robustez na construção de temas para desenvolvimento da liderança, alinhados ao movimento de evolução cultural. Os indicadores de maior impacto não foram Horas/Pessoa, mas indicadores específicos de cada academia, programa ou trilha.

Mantivemos nossa estratégia de oferecer multiplataformas de aprendizagem, como a Academia Digital, disponível para quase 30 mil funcionários e academias da Universidade Corporativa, com cursos presenciais e incentivos educacionais abrangendo graduação. No total, disponibilizamos mais de 290 conteúdos *on-line* (cursos, vídeos, materiais) na Academia Digital, estabelecemos cinco trilhas por função nas academias de negócios e investimos R\$ 410 mil em bolsas para cursos de idiomas e graduação.

Em 2020, continuaremos aperfeiçoando as trilhas que já foram lançadas, agregando novos conteúdos, além de expandir o público atendido em outras academias de negócios que estão sendo implementadas. Trabalharemos também na expansão de oferta de soluções de aprendizagem multiplataforma, com produção de mais conteúdo para a Academia Digital, aquisição de licenças do LinkedIn Learning e Get Abstract, a criação de um portal de aprendizagem e a expansão de incentivo educacional para cursos de pós-graduação.

SAÚDE E SEGURANÇA

GRI 102-2, 102-3 | 403, 403-1

Temos a segurança como um compromisso inegociável. A vida e o bem-estar de nossos colaboradores estão acima de quaisquer metas e objetivos de negócio, e o estímulo a uma cultura de atenção e gerenciamento de riscos na rotina de trabalho se soma a iniciativas para garantir o bem-estar das pessoas.

A responsabilidade por segurança na BRF é de todos. Cada grupo possui suas atribuições e responsabilidades bem estabelecidas. Todos atuam de maneira interdependente para garantir a implementação e a disciplina operacional das ferramentas, práticas e rotinas diárias de mapeamento e gerenciamento dos riscos. Adotamos princípios, padrões e requisitos alinhados às melhores práticas internacionais e às legislações dos mercados em que atuamos.

Todos os indicadores, metas e programas de saúde e segurança do trabalho (SST) são construídos de acordo com avaliações periódicas de riscos, com envolvimento direto de nossa liderança. Entre as medidas estão o estabelecimento de metas de SST, sistematização de KPIs, monitoramento e controle de riscos de alto potencial, auditorias nas unidades e governança por meio de comitês voltados a temas de saúde e segurança do trabalho.

Mantemos o sistema de gestão de SST integrado ao sistema de gestão da Companhia, para que seja recorrente e participativo. Com isso, garantimos o envolvimento de todos os níveis da organização, de maneira que sejam atendidos a política, princípios e os requisitos legais. Nossa gestão de SST possui elementos mandatórios, básicos, intermediários e avançados, utilizando-se de estratégias que envolvem metodologia, instalações e cultura organizacional. Hoje, temos metas atreladas à remuneração variável da liderança, comitês, normas corporativas e procedimentos estabelecidos, com uma agenda SST que previne riscos, engaja pessoas e avalia cuidadosamente todos os acidentes e ocorrências.

Hoje, 100% de nossos trabalhadores são representados por comitês formais de saúde e segurança. Todas as áreas e processos têm 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 SST 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. Todos os acor-

dos coletivos com sindicatos abordam temas de saúde e segurança quando aplicáveis.

O gerenciamento de riscos em saúde e segurança é feito de forma transversal, abrangendo todos os mercados e áreas. As equipes fabris e da divisão agropecuária são as que têm maior risco ocupacional, principalmente em aspectos ergonômicos. Buscamos reduzir as tarefas de risco para nosso time e fazemos controles operacionais e administrativos para eliminá-los ou minimizá-los, além de buscar eliminar acidentes, doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e óbitos. Todas as ocorrências ou quase-ocorrências são investigadas.

Como parte da valorização da segurança como compromisso inegociável da BRF, estamos registrando melhorias em nossos resultados em alguns indicadores e, em 2019, tivemos 14% de redução de acidentes com afastamento e 57% de redução da taxa de gravidade.

A logística é outra área de atenção, dado o elevado volume de deslocamentos que colaboradores e terceiros realizam no transporte de nossos produtos e de matérias-primas. Mantemos o Programa de SSMA em Transportes e, com isso, todos os nossos parceiros logísticos são avaliados em indicadores e estão sujeitos a normas corporativas sobre saúde, segurança e meio ambiente, critérios de avaliação do motorista e excelência logística.

O gerenciamento de riscos em saúde e segurança é feito de forma transversal, abrangendo todos os mercados e áreas

CONTROLE DE RISCOS GRI 403-3

Estamos cientes da exposição de parte dos colaboradores aos riscos inerentes de nossas operações. Por isso, mantemos um monitoramento contínuo dos riscos ergonômicos e de acidentes, além de adotarmos estratégias técnicas, operacionais e administrativas nesse sentido. Em 2019, houve a redução de 537 tarefas consideradas críticas em ergonomia, que poderiam provocar adoecimento. Para 2020, as metas traçadas serão acompanhadas pelo novo sistema de gestão, medindo, além dos indicadores fins, os indicadores meio em cada etapa de evolução.


537
tarefas críticas em ergonomia foram reduzidas

100%
dos trabalhadores são representados por comitês formais de saúde e segurança

A coleta e a gestão dos dados se baseiam na norma NBR 14280 e em normas corporativas específicas. A taxa de lesões considera categorias conforme metodologia OSHA; os óbitos fazem parte das taxas de lesões e, no cálculo de dias perdidos, “dias” significa “dias corridos”; o início da contagem de dias perdidos é um dia após o acidente.

Em 2019, em virtude da adoção dos critérios da OSHA para classificação de acidentes, que também consideram a classificação de Primeiros Socorros, houve um aumento nas taxas dessa categoria. Sobre terceiros (trabalhadores exceto empregados), avançamos no cálculo de taxas e na identificação dos maiores focos de ocorrências. Em 2020, os controles serão continuados e, comparando-os aos dados de 2019, poderemos identificar mudanças nos indicadores.

ACORDOS FORMAIS GRI 403-4

Os temas relacionados à saúde e segurança fazem parte dos nossos debates de rotina e dos acordos coletivos firmados com sindicatos. No Brasil, 100% dos colaboradores são cobertos por acordos sindicais. No exterior, seguimos as leis de trabalho de cada um dos países onde atuamos. Nas diversas unidades fabris fora do Brasil – exceto no Oriente Médio, onde não existem formas de organização coletiva – os colaboradores da BRF são representados por sindicatos.

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE EMPREGADOS, POR GÊNERO GRI 403-2

	2018			2019		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	205	81	286	124	85	209
Taxa de lesões com afastamento	1,47	1,03	1,19	1,18	1,38	1,25
Lesões sem afastamento	3.051	1.126	4.177	2.827	1.288	4.115
Taxa de lesões sem afastamento	21,99	14,43	19,25	26,87	20,95	24,7
Taxa de gravidade	126	91	113	97,07	18,12	67,95
Taxa de doenças ocupacionais	0,14	0,70	0,45	0,19	0,50	0,31
Taxa de absenteísmo	1,92	3,28	2,43	1,20	2,35	1,63
Número de óbitos	0	0	0	1	0	1

*Dados do Brasil, incluindo os primeiros socorros (first aid, segundo a OSHA).

** Em 2019 houve a redução de 50 MM de HHT comparado com 2018 em função de layoffs e férias coletivas com impacto no calculo das Taxas de Frequência.

A segurança é um compromisso inegociável. A vida e o bem-estar dos colaboradores estão acima de qualquer meta ou objetivo

CAPITAL



PARA A CADEIA PRODUTIVA

Programas com foco em aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) impactam todos os fornecedores, incluindo grãos, agropecuária, serviços e logística

GRI 102-9, 103-2, 103-3 | 204, 103-2, 103-3 | 308-1, 103-2, 103-3 | 408, 103-2, 103-3 | 409-1, 103-2, 103-3 | 414-1, FP1, 408-1

Por ser uma companhia global de alimentos, a BRF trabalha com uma complexa cadeia de fornecedores, que reúne 37 mil parceiros do Brasil e dos países onde atuamos, envolvendo processos de compra, cotações, negociações em diferentes mercados e um volume expressivo em despesas e investimentos.

Para que importantes valores como conduta ética, bem-estar animal, conformidade socioambiental e segurança operacional sejam exercidos por esses parceiros, a empresa conta com o seu Programa de Monitoramento da Cadeia. A ideia é disseminar um modelo de negócios responsável, especialmente no controle de riscos socioambientais, e engajar parceiros para que atuem em linha com a estratégia do negócio.

Por sinal, a maioria de nossos fornecedores já são selecionados com base em critérios ambientais e sociais.

Os fornecedores estão divididos em três grandes grupos, que, por sua vez, trabalham em conformidade com as políticas de compras da Companhia e estão sujeitos a normas e exigências do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), no caso das empresas brasileiras, além de órgãos reguladores dos mercados em que estamos presentes. São eles:

- **Procurement** (Suprimentos): fornecedores de embalagens, ingredientes e insumos, recursos energéticos, serviços em geral (TI, públicos, logístico), materiais de Capex e MRO (manutenção, reparo de operações), entre outros.
- **Commodities**: grãos, farelos e óleos.
- **Produtores Integrados**: produção animal.



37 mil
parceiros compõem a
cadeia de fornecedores

GESTÃO AFINADA

Cada grupo de fornecedores com o qual negociamos tem um programa específico, ações de monitoramento de riscos (ambiental, social e econômico) e programas de engajamento e mobilização em torno da cultura da empresa. Garantimos que todos estejam em sintonia com nosso Código de Conduta para Fornecedores e o Termo de Partes Relacionadas, além da Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) e do Manual de Transparência. A operação de logística possui metodologias próprias de gerenciamento, como o Programa Gestão Integrada de Fornecedoros (GIF).

Em 2019, tivemos um avanço substancial com a implantação do Sistema de Excelência Operacional (SEO) em toda a cadeia de produção agropecuária, cujo objetivo é alcançar um patamar de excelência em qualidade, custo otimizado de produção e melhor previsibilidade de entrega dos processos agropecuários por meio de uma gestão padronizada, simplificada e única, que

promova o engajamento das pessoas na busca por resultados sustentáveis. Na cadeia de fornecimento, foram revisados todos os procedimentos internos de contratação e homologação de terceiros, para a BRF resguardar-se contra fragilidades e riscos relacionados a terceiros, contemplando vários aspectos socioambientais. Temos critérios claros para todos os líderes e colaboradores atuantes nas contratações de serviços, incluindo aspectos como riscos ambientais e conformidade com normas e regulações.

Foi publicado e disponibilizado para nossas áreas um e-book do SEO, com definição de terceiros considerados críticos, detalhando processos de homologação ambiental a serem realizados.

Todos os contratos jurídicos possuem cláusulas sobre diversos aspectos sociais e de governança relacionados a *compliance*, bem como menções ao Código de Conduta, a boas práticas socioambientais e ao

Todos os contratos possuem cláusulas sobre diversos aspectos sociais e de governança relacionados a *compliance*

nosso compromisso com o combate à corrupção. Neles também estão incluídas questões ligadas a eventuais subcontratados e à mitigação de riscos de trabalho infantil e análogo ao escravo. Um sistema automatizado mensura os resultados dos fornecedores anualmente. Essa mesma ferramenta monitora mês a mês a evolução e a posição entre os indicadores que estão contemplados no Índice de Conformidade.

Nossa gestão de fornecedores também considera variáveis como critérios de sustentabilidade (obrigatórios para uma empresa tornar-se fornecedora da BRF), nossa dependência em relação a insumos de ração animal, animais para abate, ingredientes e embalagens e as mudanças climáticas, assim como os aspectos políticos, culturais e legais em razão da presença da Companhia em diferentes mercados.

Todos os prestadores de serviços da BRF possuem uma gestão pós-compra realizada pelas unidades produtivas, com o intuito de verificar mensalmente o cumprimento das obrigações trabalhistas – o que inclui

licenças, impostos, Carteira de Trabalho e Previdência Social e FGTS. Solicitamos a apresentação das evidências concretas, como guias, Certidões Negativas e comprovantes de contribuições tributárias, previdenciárias e fiscais, entre outras. Também são verificadas possíveis irregularidades e anomalias nas respectivas relações nas prestações de serviços e parcerias com os usuários locais que atuam como donos de contratos.

Não tivemos, em 2019, nenhum registro relacionado a trabalho infantil.



Os fornecedores estão divididos em três grandes grupos que trabalham em conformidade com as políticas de compras da Companhia

NOSSA CADEIA DE FORNECIMENTO GRI 102-9, FP1

	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 e Turquia.	9.587	100%
Suprimentos ¹	Diretos	África do Sul, Alemanha, Andorra, Antilhas, Arábia Saudita, Austrália, Áustria, Bélgica, Bulgária, Canadá, 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, Qatar, Reino Unido, República Tcheca, Sérvia, Suécia, Suíça, Tailândia, Turquia, Ucrânia, Uruguai e Brasil (estados: 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 e TO).	8.749	95%
	Indiretos			
	Fretes			
	Parcerias			
	Logística			
Grãos, farelos e óleo	<ul style="list-style-type: none">• Produtores rurais: compra direta da lavoura para a BRF (83% do número total de fornecedores)• Cerealistas: empresas de médio porte que são intermediárias no mercado de <i>commodities</i> (grãos)• Tradings : empresas de grande porte que operam como intermediárias no mercado de grãos• Cooperativas: sociedades civis/comerciais sem fins lucrativos, forma das por grupos de produtores rurais	Brasil (BA, GO, MG, MS, MT, PA, PI, PR, RS, SC, SP, TO)	2.185	100%

1. O número de parceiros entre 2018 e 2019 foi reduzido porque houve o bloqueio de fornecedores que não assinaram o Código de Conduta da BRF, prática que entrou em vigor de forma rígida em 2019. As operações na Argentina deixaram de existir.

COMO GERENCIAMOS NOSSOS FORNECEDORES

PROCUREMENT: EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DE CUSTOS

Os profissionais de suprimentos estão instalados no Brasil, Oriente Médio, Turquia, Europa e China, permitindo mesclar as estratégias de compras globalizadas e regionalizadas de acordo com as categorias.

Por sinal, as negociações regionais aumentam a eficiência dos custos logísticos, que impactam o custo total da matéria-prima. Essa relação é importante, tendo em vista que adquirimos altos volumes de *commodities* agrícolas para a produção de ração animal. E 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 busca constante por reduções de custos é a prioridade absoluta de nosso time de compras e, nesse sentido, intensificamos a aproximação com nossos fornecedores. Essa estratégia potencializa a parceria sustentável, a introdução de novas tecnologias e de projetos de *Value Engineering*.

Nosso processo de compras passou por uma jornada de evolução tecnológica por meio da implantação do sistema SAP Ariba,

que centralizou os processos em uma única plataforma, garantindo maior *compliance* ao processo. Nesse ambiente, também ocorre a homologação de fornecedores por meio de uma análise documental, do aceite do Código de Conduta e Política de Partes Relacionadas pelos Fornecedores e de monitoramento de todas as exigências legais e de normas internas para os prestadores de serviços dentro das instalações.

O processo de compras é auditado internamente (por sistema próprio da BRF), pela Área de Controles Internos (processos) e pela Auditoria Corporativa (normas, legislação, SOx), além da auditoria externa.

Para os fornecedores de categorias como lavanderia, coleta e destinação de resíduos e transporte de lenha, a equipe de homologação de Suprimentos requisita, além da documentação padrão, a licença ambiental dos fornecedores. Por sua vez, a área de Qualidade de Fornecedores BRF realiza visitas técnicas nas fábricas dos fornecedores e/ou da companhia, para melhorar a qualidade de seus processos e produtos. Os fornecedores também são auditados nos requisitos relacionados à sua própria gestão de qualidade e processos.

O programa de gerenciamento e evolução de qualidade, associado com *compliance*, relacionamentos mais próximos entre os times, tecnologias e sistemas mais ágeis, além de

O processo de compras passou por uma evolução tecnológica com a implantação do sistema SAP Ariba, que centraliza processos em uma única plataforma

boas práticas globais de compras (como Annual Sourcing Plan, Strategic Sourcing, Leilões Eletrônicos etc.), coloca nosso processo de compras e gerenciamento de fornecedores em linha com as melhores políticas de companhias globais.

LOGÍSTICA: OPORTUNIDADES E COMPROMISSO COM A SEGURANÇA

Os serviços de logística e transporte de produtos representam boa parte de nossa base de custos, com números expressivos: são 47 milhões de quilômetros rodados por mês, 8.600 caminhões e 11.200 motoristas e ajudantes.

A empresa tem chances de buscar oportunidades e reduzir os impactos negativos nessa área, fundamental para garantir o sucesso nas relações com clientes e o mercado. Por isso, o Programa de Saúde, Segurança e Meio

Ambiente em Transportes (SSMA) da Companhia é um importante aliado para desenvolver iniciativas como redução de acidentes, impactos ambientais, combate à exploração sexual infanto-juvenil nas estradas e conformidade com a Lei 13.103/15, que regulamenta a profissão de motorista de caminhão no Brasil.

Para assegurar a disseminação de diretrizes, mantemos normas corporativas específicas para a gestão de parceiros logísticos que incluem a Política de SSMA, procedimentos de inspeção veicular e avaliação do motorista, o Programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), com abrangência aos fornecedores de logística primária e agropecuária, e uma norma específica para investigação e análise de acidentes de transportes.

As contratações de carga de transportadores (exceto spot, ou seja, contratações pontuais

com caráter de urgência/prioridade) seguem a Norma de Critérios de SSMA, uma exigência em 100% dos contratos. O transportador deve implantar em sua empresa o Programa GIF, atendendo a requisitos como controle de emissão de fumaça e destinação correta de resíduos (óleo, baterias e pneus).

A empresa adota diversas normas, como avaliação do motorista, inspeção veicular, plano de atendimento a emergência e investigação de acidentes e incidentes. Para a contratação de fornecedores de transportes, há a avaliação de indicadores de saúde e segurança que definem se estão homologados para operar para BRF.

O programa GIF, que abrange os transportadores do segmento primário, agropecuário e secundário, orienta a respeito de rentabilidade e sustentabilidade do negócio, e disponibiliza uma ferramenta de autoavaliação, validada pela BRF, que contempla a avaliação da emissão de gases poluentes.

Todos os nossos transportadores de frota assinam termo de compromisso para gestão em segurança, considerando operações primárias, secundárias e agropecuárias. Há um software que identifica rotas alternativas, reduzindo a distância média por viagem, com ganho logístico e ambiental para as operações da BRF. No transporte de ração, também instalamos um sistema que bloqueia veículos que estejam com o tubo erguido. Com isso, reduzimos

riscos de colisão da descarga do cano com a rede elétrica dos locais em que trafegamos.

No quesito segurança, avançamos com a implantação de tecnologia embarcada que permite o controle de fadiga de motoristas por sensores e o uso de telemetria, a fim de minimizar a exposição a riscos de acidentes e ocorrências.

Também foi implantada a Sala de Alerta do Sono, um contêiner oriundo de acidente, reformado pela BRF e instalado no Posto Russi, localizado na BR-470, na altura do quilômetro 128, em Lontras (SC), para aplicação de luminoterapia. Motoristas que fazem viagens noturnas estão potencialmente sujeitos à redução e à má qualidade do sono, o que pode gerar fadiga, irritabilidade e alterações cognitivas, com risco de sonolência e acidentes graves.

A aplicação de luminoterapia projeta entre 3.000 e 5.000 lux em um ambiente para simular a luz diurna e interferir na produção da melatonina (hormônio do sono), deixando o motorista mais disposto e em alerta para seguir sua viagem. Atualmente, 10 unidades produtivas da Companhia utilizam a BR-470 com destino à exportação pelos portos de Itajaí, Navegantes e Itapoá, e diariamente uma média de 154 caminhões a serviço da BRF transitam pela rodovia. Como resultado do projeto, não tivemos mais ocorrência de acidentes no trecho e faixa de horário de abrangência da sala de alerta do sono.

COMMODITIES: NEGOCIAÇÕES COM CRITÉRIOS

Nossa produção de alimentos está diretamente condicionada à compra, cotação e negociação de *commodities* agrícolas (grãos, farelos e óleos) em diversos mercados. Cerca de 52% das compras realizadas estão dentro do estado de consumo. A empresa tem controle sobre os riscos socioambientais e de *compliance* que podem influenciar esse negócio e estuda oportunidades de desenvolvimento em vários locais.

Para nós, é especificamente crítico o processo de compra de fornecedores próximos ao Bioma Amazônico, em razão do desmatamento. Nas áreas classificadas de risco, negociamos apenas com fornecedores que atendem aos critérios ambientais monitorados pelo IBAMA. Para materiais derivados de soja, negociamos apenas com empresas afiliadas a ABIOVE (Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais) e ANEC (Associação Nacional dos Exportadores de Cereais), que hoje representam 94% da soja comercializada no País – duas associações que aderiram a moratória da soja, buscando realizar ações efetivas para conter o nível de desmatamento no Bioma Amazônico – pacto este que envolve entidades representativas de sojicultores, empresas, ONGs e governo, para não comercializar soja originária de áreas provenientes do desmatamento dentro do bioma.

Desde outubro de 2019, todos os novos fornecedores de *commodities* são convidados a ler e assinar digitalmente os documentos do programa de sustentabilidade, como requisito para habilitação a iniciar a abertura de pedido de compra. Além disso, a BRF acessa as listas públicas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) como forma de controle sobre irregularidades de fornecedores. Outra ferramenta é o Código de Conduta de Fornecedores BRF, divulgado a todos os parceiros de *commodities*, com diretrizes específicas de gestão ambiental e social, assim como o Programa de Monitoramento da Cadeia. A área de cadastro da BRF disponibiliza relatórios quinzenais de consulta às listas públicas disponíveis no Brasil. Caso o fornecedor tenha sido incluído em qualquer das listas públicas descritas acima, o contrato é rescindido imediatamente. A BRF somente negociará novamente com os fornecedores identificados mediante apresentação da certidão negativa perante os órgãos públicos.

52%
das compras de
commodities agrícolas
são feitas dentro do
estado de consumo



PRODUTORES INTEGRADOS: NOSSOS PARCEIROS NO CAMPO

Nossa história como companhia com paixão de produzir alimentos se conecta intimamente a nossos 9,5 mil produtores integrados, responsáveis pelas criações de aves e suínos, essenciais para os negócios. Há muitos anos, a BRF

atua para tornar essa cadeia mais sustentável – e o sistema de produção integrado assegura que os produtores (localizados em oito estados no Brasil e, também, na Turquia) atuem de maneira 100% integrada e regionalizada.

Disseminamos entre esses parceiros o Manual de Transparência BRF e o Código de Conduta para Fornecedores, que abordam aspectos sociais, ambientais, de ética, *compliance* e direitos humanos, entre outros. A equipe de extensionistas rurais da BRF visita 100% das propriedades integradas para auxiliar e orientar os produtores em relação às necessidades vinculadas à gestão do negócio e produção dos animais.

Todos os produtores integrados e candidatos a essa parceria são submetidos a uma avaliação, por meio da aplicação do Questionário de *Compliance*, com o objetivo de identificar se eles se enquadram na definição de Pessoa Politicamente Exposta e possuem relação societária ou parentesco com colaboradores e/ou fornecedores da BRF.

Da mesma forma, são submetidos a uma avaliação de sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental, com base na Norma de Expansão e Modernização das Estruturas da Integração Agropecuária e no Sistema de Excelência Operacional (SEO).

O Programa de Monitoramento da Cadeia garante que 100% dos produtores no Brasil sejam acompanhados tanto em relação a questões de sustentabilidade, com aplicação do *Checklist* de Sustentabilidade das Propriedades Integradas, como às de *compliance*.

Os contratos de produção integrada são compostos de várias cláusulas de recomendações, orientações e notificações de adequação. Em caso de descumprimento, podem ocorrer suspensões dos alojamentos (animais entregues nas granjas) e até rescisões contratuais.

Para os parceiros que trabalham com carregamentos de aves (conhecido como “apanha”), o Programa de Apanha Legal possui um trabalho pautado no cumprimento dos procedimentos legais da 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 com os fornecedores.

Além disso, temos um compromisso público para compra de ovos que estipula a proibição da compra de ovos provenientes de galinhas criadas em gaiolas.

Parceria com CFA: florestas e agricultura

Em 2019, a BRF formalizou parceria e passou a integrar a Colaboração para Florestas e Agricultura (CFA), iniciativa que apoia as empresas a estruturarem cadeias de soja e carne livres de desmatamento nas regiões da Amazônia e Cerrado (Brasil) e no Gran Chaco (Argentina e Paraguai). Esse trabalho é parte de uma colaboração entre National Wildlife Federation (NWF), TNC, WWF e Fundação Moore.

Ciente de seu papel como promotora do desenvolvimento sustentável em toda a sua cadeia, a BRF tem valorizado aspectos como a conformidade ambiental das operações fabris, o desenvolvimento de fornecedores e produtores integrados, o respeito e a valorização do colaborador e a adesão a compromissos voluntários dessa natureza.

Nosso engajamento com a CFA aumenta nosso conhecimento sobre os impactos socioambientais de fornecedores, conduzindo um mapeamento de nossas ações atuais e identificando pontos de avanço que assegurem um alinhamento com as principais tendências e melhores práticas em gestão de cadeias, considerando a complexidade e dinâmica de nossa cadeia.

Para mais informações sobre a CFA, acesse www.moore.org.

Fornecedores monitorados

O Programa de Monitoramento da Cadeia alcança diversos parceiros e tem a missão de controlar riscos socioambientais e disseminar um modelo de negócios ético e responsável. Por meio dele são feitas auditorias de qualidade, divulgação do Código de Conduta para Fornecedores, consultas a dados públicos e inserções de requisitos específicos em cláusulas contratuais.

Os documentos que formam a base do programa são o Código de Conduta para Fornecedores e o Termo de Partes Relacionadas. Se houver algum desacordo, o caso será analisado conforme a particularidade de cada situação. Em caso de problema que consideremos grave, o contrato pode ser cancelado. A avaliação dos principais fornecedores leva em consideração os aspectos de qualidade, atendimento, sustentabilidade, *compliance* e critérios econômico-financeiros.

Diversos documentos públicos são utilizados para a avaliação dos parceiros, tais como listas de áreas embargadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama); lista de Transparência sobre Trabalho escravo Contemporâneo do InPacto; dados do Ministério do Trabalho e Emprego; e conformidades com o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), do Portal da Transparência.

Qualquer irregularidade sobre nossa cadeia pode ser denunciada de forma anônima no Canal de Transparência, disponível em diversos canais e no [site www.brf.com](http://www.brf.com)

IMPACTOS E AVALIAÇÃO NA CADEIA* GRI 308-1, 308-2, 414-1, 414-2

	Impactos ambientais	Impactos sociais
Nº de fornecedores avaliados	<p>Novos fornecedores contratados com base em critérios ambientais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agropecuária: 239 • Suprimentos: 35 	<ul style="list-style-type: none"> • Suprimentos: 7.493 • Agropecuária: 9.587 • Grãos, farelo e óleo: 2.145
Percentual de fornecedores contratados com base em critérios socioambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Agropecuária: 100% • Suprimentos: 33,33% 	<ul style="list-style-type: none"> • Agropecuária: 100% • Suprimentos: 100%
Potenciais impactos monitorados	<p>Apenas um fornecedor foi identificado como tendo impacto ambiental negativo significativo, real e potencial. Com esse, foram acordadas melhorias decorrentes dos resultados da avaliação.</p> <p>Em setembro de 2019, tivemos um acidente entre um caminhão BRF e um veículo carregado de combustível. A colisão foi lateral e causou o tombamento do veículo terceiro, com vazamento de combustível. Foram acionadas as autoridades e equipes necessárias, incluindo Bombeiros, Polícia Civil, Polícia Rodoviária, Polícia Ambiental, DER-MG e NEA.</p>	<p>Todos os produtores integrados são monitorados para o cumprimento da legislação em vigor e compromissos assumidos pela BRF com autoridades públicas, como (a) infrações ambientais – Ibama; (b) Trabalho infantil; e (c) Trabalho escravo ou análogo. Uma vez identificada qualquer anomalia ou desconformidade, imediatamente a BRF suspende os alojamentos de novos animais, para que haja a devida regularização, sob pena de rescisão contratual.</p>

* A abrangência deste reporte considera o nível Brasil.

** Os critérios ambientais não são decisivos para as contratações de fornecedores de transportes, já para as contratações de fornecedores de commodities são decisivos, e ambos após contratação são acompanhados por programas de monitoramento.

COMPRAS ALINHADAS A NORMAS E CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS GRI FP2

Categoria de fornecedor	Produtos certificados que compramos	Origem geográfica	Certificações de renome internacional	Porcentagem do volume comprado aderente às certificações (%)
Grãos, farelos e óleos	Farelo de soja	Regiões Centro Oeste, Sul e Sudeste	HACCP e GMP+	100
	Óleo de soja	Regiões Centro Oeste, Sul e Sudeste	HACCP e GMP+	100
Ingredientes	Temperos, produtos lácteos, farináceos	Brasil, Chile, EUA, Europa, Ásia	IFS, FSSC 22000, BRC, SQF	99
Demais tipos de produtos	Condimentos / aromas / emulsificantes / lácteos	Brasil / Chile / Argentina / Europa / China	GFSI	99

1 Não são exigidas certificações nos produtos da Diretoria de Commodities.
2 Apesar de não termos obrigações para a compra de produtos certificados, 100% dos fornecedores de óleo e farelo são certificados.

BEM-ESTAR ANIMAL: NOSSA AGENDA

GRI FP10, FP11, FP12, FP13

Uma das agendas que mais crescem na produção industrial moderna e nas exigências do mercado é a do bem-estar animal (BEA), que considera as melhores práticas na criação, transporte e abate de animais em cadeias como a de alimentos.

Para cuidar do tema, submetido à Gerência de Sustentabilidade, a BRF possui três especialistas dedicadas atuando por regional e um grupo de trabalho multidisciplinar composto pelos times de Qualidade, Agropecuária, Operações e Sustentabilidade. O bem-estar animal chega ao produtor integrado por meio de treinamentos com a equipe técnica (composta por médicos veterinários, zootecnistas, agrônomos e técnicos agrícolas) e matérias sobre o tema no jornal *BRF Rural*. Em 2019 100% da equipe de extensionistas da suinocultura foi treinada em bem-estar animal.

Existe um Comitê de Transporte de Animais Vivos (envolve as áreas de Sustentabilidade, Agropecuária, Operações e SSMA), que desenvolve instruções em caso de acidentes com cargas vivas e realiza simulados, para que os colaboradores tomem medidas assertivas em casos dessa natureza.

As práticas adotadas em busca do bem-estar animal são guiadas por parâmetros nacionais e internacionais. Além destas, temos parcerias como a da World Animal Protection (WAP) no Brasil, ONG de referência internacional no tema. O programa global Animal Welfare Made in BRF (Bem-Estar Animal Feito pela BRF) orienta os compromissos da empresa quanto ao tema, com validação direta da alta direção. Temos como *sponsor* do programa o Vice-Presidente de Qualidade, P&D e Sustentabilidade.

1

ANIMAIS LIVRES DE FOME, SEDE E MÁ NUTRIÇÃO

LIBERDADE FISIOLÓGICA

2

ANIMAIS LIVRES DE DESCONFORTO

LIBERDADE AMBIENTAL

3

ANIMAIS LIVRES DE DOR, LESÕES E DOENÇAS

LIBERDADE SANITÁRIA

4

ANIMAIS LIVRES PARA EXPRESSAR SEU COMPORTAMENTO NATURAL

LIBERDADE COMPORTAMENTAL

5

ANIMAIS LIVRES DE MEDO, STRESS E ANGÚSTIA

LIBERDADE PSICOLÓGICA

As práticas para o bem-estar animal seguem parâmetros nacionais e internacionais



Uma de nossas premissas é respeitar as cinco liberdades, elaboradas pelo Farm Animal Welfare Committee (FAWC):

A empresa também conta com a atuação dos “oficiais do bem-estar animal”, profissionais capacitados para colocar em prática as diretrizes da BRF nessa área. Os oficiais são líderes e referência no tema em sua área de atuação, com autonomia e autoridade sobre o processo. São responsáveis por treinar e capacitar 100% dos colaboradores, integrados e terceiros que trabalham com animais vivos, desde o incubatório e maternidades até o abate. Além desta função, os oficiais aplicam a matriz de conformidade em bem-estar animal e desenvolvem planos de ação para correção de eventuais não conformidades.

Os compromissos em bem-estar animal da BRF se baseiam em três eixos:

- **Rastreabilidade:** a identificação de suínos é feita por tatuagens, método menos invasivo, garantindo ao mesmo tempo o acompanhamento da proteína ao longo da cadeia.
- **Ovos:** 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 no caso das lanchinhas. A BRF não produz ovos comerciais, apenas ovos férteis para a produção de

pintinhos. Todas as aves da BRF são criadas com liberdade de movimentação.

- **Matrizes suínas:** implantar, até 2026, baias de gestação coletiva em 100% do plantel. Ao final de 2019, totalizamos acima de 35% do plantel de matrizes suínas em sistema de gestação coletiva. Isso significa que mais de 140 mil fêmeas foram alojadas no sistema que permite a elas expressar seu comportamento natural. O número está alinhado à meta que havíamos proposto para 2019. As unidades do Sul estão liderando as adequações, com projeção de 100% do plantel adequado ainda em 2022.

Para disseminar o conhecimento em relação ao tema, elaboramos um treinamento EAD com a temática bem-estar animal. O material é disponibilizado para todos os funcionários que possuem acesso à Academia BRF e aborda os conceitos, nosso programa de bem-estar animal, o porquê de o assunto ser importante para a BRF e quais são as formas de atuação da empresa.

Também fazemos treinamentos de rotina sobre o tema com nossos colaboradores e produtores. Em 2019, promovemos 10 treinamentos em parceria com a BEA Consultoria, totalizando 311 oficiais BEA treinados. Além do frigorífico e transporte de cargas vivas, em 2019, retomamos a formação de oficiais BEA nas cadeias agropecuárias de aves e suínos.

Apoiamos e participamos, ainda, de eventos e *workshops* sobre o tema, dialogando com

instituições como Embrapa, Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) – na qual integramos um grupo de trabalho sobre bem-estar animal. Também participamos do Pig Welfare Symposium, evento promovido pela WAP, apresentando cases bem sucedidos em BEA.

Implementamos uma ferramenta chamada Matriz de Conformidade em Bem-Estar Animal, tendo como base a legislação nacional e protocolos internacionais sobre o tema, nos processos de abate de suínos e aves e na produção de frangos de corte. Com isso, as unidades de abate realizam autoavaliações, mensalmente, nos principais pontos de bem-estar animal. Fazemos, na agropecuária, avaliações mensais na integração de frango de corte; por meio dela, parte dos integrados são avaliados pelos oficiais de bem-estar animal. As análises cobrem 5% dos integrados nas unidades que possuem até 100 integrados, 3% da integração das unidades que possuem de 100 a 500 integrados e 1% das integrações que possuem mais de 500 produtores. As não conformidades recebidas em 2019 foram acompanhadas pelos oficiais de bem-estar de cada planta. Como boa prática, as ações que foram identificadas como oportunidades de melhoria do processo de forma sistêmica foram replicadas para as demais unidades.

Também são realizadas auditorias de segunda parte pelo time de especialistas em bem-estar animal. Algumas unidades ainda passam por

auditoria de terceira parte, garantindo homogeneidade na forma de avaliar o processo. Os resultados são apresentados no *check* de metas das diretorias regionais de operações industriais e agropecuárias, garantindo comprometimento da liderança nos indicadores de bem-estar animal.

CRIAÇÃO E ABATE GRI FP12

Padrões como Global-GAP e Certified Humane são utilizados para a criação e o abate de animais. Indicadores importantes (por exemplo: mortalidade, densidade, animais eliminados, calos de patas, mortalidade de transporte, contusões e fraturas) são monitorados para a melhoria dos processos.

Na parte da indústria também temos o compromisso de evitar transporte de longa distância de animais vivos e trabalhar com a insensibilização antes do abate, conforme preceitos éticos, diretrizes internacionais e especificidade de mercado.

Todos os meses são avaliadas a evolução desses indicadores e a disseminação de boas práticas entre as unidades.

Conheça a seguir algumas práticas que adotamos na criação e no abate dos animais na cadeia BRF:

Aves

- Não são utilizados hormônios, antibióticos promotores de crescimento e animais clonados;
- Os frangos de corte não passam por alteração física durante sua vida;
- Em 2019, o uso de antibióticos, de forma terapêutica, em frangos de corte reduziu 29,3%, chegando ao menor índice já registrado na BRF (1,0 mg/kg);
- Em dezembro de 2018, foi cessado o uso de enrofloxacin e tilosina, eliminando, dessa forma, o uso dos antibióticos dos grupos de moléculas pertencentes à classificação de HPCIA (Highest Priority Critically Important Antimicrobials) pela WHO (World Health Organization) em frangos e perus de corte no Brasil. Na BRF Turquia, ainda são utilizados antibióticos HPCIA;
- As aves possuem área para se movimentar dentro das instalações e tomar banho em substrato, expressando seu comportamento natural;
- 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;



Sadia Bio

Nosso portfólio conta com uma linha especial em que as aves são criadas em 48 aviários selecionados, manejados por quatro famílias nas cidades de Lucas do Rio Verde (MT) e Sorriso (MT). No ano de 2019, 6.447.031 aves foram beneficiadas com projeto certificado pela Humane Farm Animal Care, emissora do selo Certified Humane, atestando alto nível de bem-estar, e pela WQS, que confirma a não utilização de antibiótico promotor de crescimento ou terapêutico durante sua criação.

- A cama do aviário (substrato onde ficam os animais) é mantida seca, fofa e sem materiais estranhos, proporcionando conforto térmico;
- As matrizes de frango e os perus de corte são 100% debicados no incubatório por meio de equipamento a laser. 1/3 do bico é cortado em região onde há menos receptores nervosos;
- 43,3% dos perus de corte possuem acesso a enriquecimento ambiental com uso de objetos de bicar, para que a ave expresse seu comportamento natural;
- Os frangos de corte possuem acesso livre à água e alimentação, ração elaborada por nutricionistas conforme necessidades de desenvolvimento de cada fase do animal; Os frangos de corte possuem acesso livre à água e alimentação e ração elaborada conforme necessidades de desenvolvimento de cada fase do animal;
- As aves são insensibilizadas antes do abate em toda a operação global, com exceção das plantas que produzem para o mercado da Arábia Saudita, já que o mercado não permite a insensibilização dos animais antes da sangria. O número de aves abatidas para o mercado da Arábia Saudita representa cerca de 14,8% do abate de frango de corte no Brasil na BRF. A Companhia tem estudado alternativas para minimizar os impactos do abate sem insensibilização prévia, como o uso de insensibilização pós sangria, reduzindo o tempo de consciência das aves após o abate;
- A unidade de Marau conta com o sistema de insensibilização a gás para frango de corte, sendo a única do País que conta com essa tecnologia. Além disso, há circuito fechado de televisão (CFTV) para monitoramento integral do processo que envolve aves vivas nas unidades de Marau e Serafina Corrêa.



Segurança sem antibióticos

Transformamos positivamente nossa produção animal ao fazer a retirada total de antibióticos promotores de crescimento nas cadeias de aves e suínos no Brasil. Outro passo pioneiro e importante foi a retirada completa dos antibióticos HPCIA (Highest Priority Critically Important Antimicrobials) nas aves de corte no Brasil, mostrando que é possível a manutenção de um plantel saudável por meio de boas práticas de produção, biossegurança e bem-estar animal.

Em nossa cadeia produtiva não são utilizados hormônios de crescimento ou animais clonados

Suínos

- Sistema de gestação coletiva em todos os novos projetos de expansão da produção, com aplicação gradual nas propriedades existentes;
- Até 2026 existe o compromisso de alcançar 100% da produção alojada em sistema coletivo, reflexo da parceria com a World Animal Protection (WAP) no Brasil, ONG de referência para o tema;
- Processo de migração para desmame dos leitões na 4ª semana de vida, para melhorar a imunidade e o bem-estar dos animais;
- Hoje 100% do plantel está livre de corte ou desgaste de dentes, conforme diretrizes da Comunidade Europeia, a não ser em caso de agressividade, para preservar o bem-estar das fêmeas;
- 100% do plantel de suínos de terminação são identificados por meio de tatuagem;
- Não são utilizados hormônios de crescimento ou animais clonados;

- 100% dos animais passam por corte de cauda (2/3), até o terceiro dia de vida, para evitar risco de canibalismo durante as fases de crescimento e engorda. Esta prática está de acordo com a Diretiva 120/ 2008 (relativa às normas mínimas de proteção de suínos);
- 99% dos animais passam por imunocastração. A castração cirúrgica é feita em cerca de 1% dos suínos e exclusivamente nos animais dedicados à produção de presunto parma, no qual gradualmente se está implementando o uso de analgesia;;
- 90% das granjas usam algum tipo de enriquecimento ambiental nas baias para evitar brigas, canibalismo e estruturar a ordem, evitando que os animais defequem/urinem em local inadequado.

Bovinos

Toda matéria-prima utilizada é proveniente de fornecedores avaliados conforme normas de bem-estar animal, higiene, segurança e qualidade.

POLÍTICAS E PRÁTICAS, POR ESPÉCIE E TIPO DE CRIAÇÃO, RELACIONADAS A ALTERAÇÕES FÍSICAS E USO DE ANESTÉSICO*

Espécie/criação	Frango de corte	Matrizes de frango de corte	Perus de corte e matrizes de perus	Suínos
Tipos de alterações físicas realizadas nessa espécie	Não são realizadas alterações físicas nas aves	Tratamento de bico. Cortado 1/3 do bico superior das aves. O procedimento não é repetido durante a vida do lote.	Tratamento de bico. Cortado 1/3 do bico superior das aves. O procedimento não é repetido durante a vida do lote.	Corte de cauda – 100% dos suínos passam pelo procedimento de corte de 2/3 da cauda. 0,92% dos suínos criados na BRF passam pelo procedimento de castração cirúrgica (animais que são abatidos para fabricação do presunto parma).
Práticas de criação dos animais e se as alterações físicas são realizadas com anestésicos		Realizado tratamento de bico (debicagem) no incubatório no 1º dia de vida da aves, logo após o nascimento. O tratamento do bico é feito por meio do uso de laser, que proporciona o menor desconforto possível ao animal durante o procedimento. Não há repetição do tratamento durante a vida da ave.	Realizado tratamento de bico (debicagem) no incubatório no 1º dia de vida da aves, logo após o nascimento. O tratamento do bico é feito por meio do uso de laser, que proporciona o menor desconforto possível ao animal durante o procedimento. Não há repetição do tratamento durante a vida do lote.	2/3 da cauda dos suínos é cortada para garantir que não haja canibalismo entre eles. Não são utilizados analgésicos ou anestésicos para a realização do procedimento, porém, a recomendação que ocorram até o sétimo dia de vida do animal para que se minimize o stress. Em relação à castração cirúrgica, menos de 1% dos animais passa por esse procedimento na nossa cadeia. A castração cirúrgica é necessária para os animais que fornecem matéria-prima para o presunto parma, já que este possui um processo especial de fabricação e maturação da carne. Já foram realizados testes para a utilização de analgésico no processo.

*Não há criação de bovinos ou galinhas poedeiras nos nossos processos. Toda a matéria-prima utilizada pela BRF Ingredients provém das unidades BRF e segue nossas políticas de bem-estar animal.

O compromisso é reduzir o uso de antibióticos e medicamentos em geral

USO DE MEDICAMENTOS

Temos o compromisso de diminuir o uso de antibióticos e medicamentos em geral nas criações, sem causar prejuízo ao bem-estar dos animais e aos produtos da empresa. Para isso, investimos em pesquisas e nas boas práticas internacionais.

- Uma equipe de médicos-veterinários garante a biossegurança, profilaxia, prevenção de enfermidades e manutenção da sanidade;
- Nas cadeias de frango, perus e suínos não são utilizados substâncias ou tratamentos com objetivo de promoção de crescimento, tampouco animais clonados.

CAPITAL



PARA AS COMUNIDADES

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

Trabalhamos para ampliar a força transformadora de nosso negócio, com foco em voluntariado e no empoderamento de comunidades

Criado em 2012, o Instituto BRF (IBRF) tem como objetivo promover comunidades mais sustentáveis a partir dos alimentos e da cidadania corporativa. Para tanto, tem como referência central dois Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas: o ODS 1 (“Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares”) e o ODS 11 (“Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis”).

As decisões sobre projetos e investimentos são avaliadas levando-se em conta referências como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o Dow Jones Sustainability Index e outras ferramentas que possam direcionar a gestão para práticas positivas do mercado. O intuito é reforçar o protagonismo comunitário, gerar conhecimento técnico e especializado e melhorar os serviços prestados. O Instituto BRF também assessora a empresa em questões do negócio relacionadas à responsabilidade social e relacionamento comunitário.

Em 2019, as iniciativas de mobilização e engajamento do Instituto BRF junto às comunidades com presença da BRF resultaram em 237 ações sociais, em 39 municípios – considerando também as ações realizadas em cidades sem Comitê de Investimento Social estruturado –, mobilizando 2.300 voluntários. No total foram mais de 6 mil horas de trabalho voluntário e 150 instituições parceiras/beneficiadas. Na prática, foram 29 de 32 unidades operacionais contempladas pelas ações, abrangendo 91% de operações com programas de desenvolvimento local e comitês/processos de consulta ampla à comunidade.

As frentes de destaque foram:

- Sentidos e Sabores (promoção de hábitos alimentares equilibrados, abordando a origem, distribuição e consumo do alimento)
- Ações Mobilizadoras (ações voluntárias de curta e média duração para promover pautas solidárias e engajamento voluntário).

Em 2020, o Instituto tem como um de seus objetivos aumentar o engajamento dos colaboradores nas ações de cidadania corporativa. Por isso, lançará duas novas campanhas anuais de voluntariado, somando-se à já existente campanha de Natal.

SENTIDOS E SABORES

Em sua terceira edição, o projeto foi implantado em 13 municípios e teve início no segundo semestre de 2019, com previsão de conclusão em junho de 2020. O projeto tem como objetivo conscientizar e sensibilizar para hábitos e comportamentos que contribuam para o bem-estar das pessoas, tendo o alimento como ponto de partida. Em 2019 foram investidos R\$ 30 mil em oficinas sobre produção e consumo de alimentos e na construção de hortas comunitárias nas instituições beneficiadas.

A abordagem do tema, que passa pela origem do alimento até o consumo, é sempre feita de

forma lúdica e adaptada para os diferentes públicos. Um exemplo disso foi a realização do projeto em Curitiba, que, em parceria com a Asid (Ação Social para Igualdade das Diferenças), realizou oficinas de hábitos alimentares em uma escola especializada no ensino para crianças com autismo.

39
municípios receberam
ações sociais do
Instituto BRF

MODELO DE GESTÃO GRI 203-2

O Instituto BRF é uma associação privada 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 por meio de recursos próprios (doados pela BRF) e 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. Em 2019, houve uma revisão na estrutura da Diretoria Executiva, que passou a contar com três integrantes, representantes das áreas de Sustentabilidade, Reputação Corporativa e Relações institucionais da BRF, sua mantenedora. O IBRF conta com uma equipe técnica direcionada apenas para as atividades da associação, que mantém diálogo constante com *stakeholders* e lideranças da própria BRF. O Instituto também atua por meio dos chamados Comitês de Investimento Social, grupos voluntários de colaboradores das unidades produtivas, sedes administrativas e centros de distribuição capacitados para conduzir o voluntariado nas comunidades locais.

Adotamos uma nova governança e um sistema de normas e políticas espelhado nas ações de integridade da BRF a partir de 2019, que contempla, além do Manual de Transparência da BRF:

- Termo de cooperação entre BRF e Instituto;
- Norma de alçadas;
- Norma de compras e contratações;
- Política de projetos, doações e patrocínios;
- Regimento da Diretoria.

Fizemos esse processo com base em uma consultoria jurídica e em parceria com a área de riscos da BRF, buscando adotar melhores práticas de gestão, governança e transparência.

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.

Em 2019, o trabalho voluntário foi a principal base do investimento social da BRF, reduzin-

Trabalho voluntário foi um destaque no investimento social da BRF em 2019; nossa presença foi conduzida por meio de 29 comitês de investimento social

do-se os investimentos financeiros. No entanto, em 2020, os investimentos foram retomados e darão origem a novos projetos. Entre as metas para o ano, estão o estreitamento do relacionamento com comunidades prioritárias; a criação de processo de investimento em projetos e negócios de inclusão socioeconômica; e o aumento do direcionamento de incentivos fiscais a projetos sociais.

Em 2019, o Instituto esteve presente em 39 municípios, por meio dos 29 comitês de investimento social e de outros com grupos espontâneos de voluntários que se uniram para realizar ações. Com relação às leis de incentivo fiscal, 2 projetos foram apoiados nos estados de São Paulo e Pernambuco.

GESTÃO DE IMPACTOS E PRESENÇA LOCAL

Anualmente, o Instituto BRF reúne representantes dos comitês para treinamentos sobre práticas de integridade, diálogo com poder público e alinhamentos das práticas de investimento social aos Compromissos BRF. A gestão das iniciativas locais também é realizada de forma compartilhada, com reuniões periódicas de alinhamento das diretrizes específicas para campanhas de engajamento e mobilização de voluntários. A promoção de melhoria na vida das comunidades conta com o envolvimento de grupos de trabalho multidisciplinares, das áreas corporativas e das unidades de negócios.

IMPACTOS NO RADAR

As atividades são monitoradas de forma quantitativa e qualitativa por uma equipe interna e auditoria externa

A empresa também faz o acompanhamento mensal de indicadores. Os resultados são divulgados por diversos canais, como os relatórios GRI, de atividades e publicação de atividades em sites e redes sociais corporativas. Há também gerenciamento para cada tema abaixo:

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

Comitês: em 2019: 29 municípios contaram com os comitês de investimento social, responsáveis pela gestão dos recursos e projetos em benefício às comunidades no entorno das unidades produtivas, sedes administrativas e centros de distribuição. Esses comitês são compostos por grupos de funcionários de outras atividades, auxiliando a disseminar a cultura do relacionamento com comunidades e da responsabilidade social do voluntariado.

Compromissos: engajamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os relacionados à redução da pobreza e à promoção de ambientes inclusivos e resilientes; participação no BISC, na RedEAmérica e no GIFE, de forma a manter publicamente o compromisso do investimento social corporativo junto às comunidades.

Metas: as metas são atreladas a projetos, buscando a melhoria deles e a conquista de resultados.

Modelo de atuação: o Instituto BRF tem responsabilidades vinculadas a avaliações de desempenho realizadas pelo sistema de avaliação e monitoramento interno da Companhia (por meio de nosso sistema de gestão).

GOVERNOS, INSTITUIÇÕES E SETOR DE ALIMENTOS

GRI 103-2, 103-3 | 201, 103-2, 103-3 | 415

Por entender que a sustentabilidade é fundamental para toda a cadeia produtiva, a BRF ocupa cargos diretivos e participa de fóruns e associações setoriais (veja quadro). Somos signatários de pactos e iniciativas voluntárias que abordam aspectos de responsabilidade corporativa, 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 padrões éticos e morais, baseados em leis como a norte-americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a Lei Sarbanes-Oxley (SOx), a Lei Anticorrupção brasileira (12.846/2013) e o United Kingdom Bribery Act (UKBA).

O Manual de Transparência BRF reitera que a Companhia não compactua com nenhum tipo de ato de corrupção. 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 municipal) 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.

A empresa está atenta à política tributária e à legalidade dos atos, atuando em estrita observância à legislação dos países onde mantém relações comerciais. Em respeito à lei eleitoral brasileira (lei federal 13.165/2015), a Companhia não apoia nem autoriza doações para candidatos e partidos políticos. A Norma Corporativa 11.1.05 aponta as diretrizes a serem seguidas por todos os colaboradores durante os períodos eleitorais no Brasil. Para os demais países, o Manual de Transparência orienta que todos os nossos colaboradores, líderes e representantes devem cumprir as legislações nacionais e estrangeiras, e proíbe contribuições ou manifestações favoráveis a partidos políticos ou entidades governamentais em nome da empresa, sem aprovação do Conselho de Administração.

Ao lado de 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, na sanidade e bem-estar animal e na sustentabilidade. Para tanto, possui uma norma corporativa que estabelece as principais diretrizes internas a serem seguidas pelos colaboradores perante a atuação institucional da Companhia.

Relações setoriais

– principais entidades de que participamos GRI 102-13

- Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA)
- Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS)
- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA)
- Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)
- Associação Brasileira de Reciclagem Animal (ABRA)
- Associação Gaúcha de Avicultura (ASGAV)
- Associação Catarinense de Avicultura (ACAV)
- Associação de Avicultores de Minas Gerais (AVIMIG)
- Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC)
- Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (SINDIRAÇÕES)
- Associação Pró-Desenvolvimento Industrial do Estado de Goiás (ADIAL-Goiás)
- International Poultry Council (IPC)

PARA O MEIO AMBIENTE

GRI 103-2, 103-3 | 201, 103-2, 103-3 | 307, 306-3

CAPITAL



Trabalhamos para minimizar riscos e conduzir a BRF à vanguarda em temas como emissões, água e energia

Contamos com o sistema de gestão ambiental, a Política de SSMA e diretrizes pautadas na ISO 14001 e na prospecção de oportunidades e riscos da nossa atividade como ferramentas de nossa gestão do capital natural.

Todas as unidades do Brasil e Emirados Árabes (Abu Dhabi) fazem o monitoramento de efluentes, resíduos, emissões atmosféricas, ruído, odor, outorgas e licenças ambientais. Esses dados são gerenciados por meio do Índice de Sustentabilidade Ambiental (ISA). Conectado ao TIER de Qualidade, este indicador interno mede a qualidade dos processos, performance, meta e *compliance* de cada unidade em relação às diretrizes internas e externas. Ele também é aplicado à operação da agropecuária (fábricas de ração, incubatórios e granjas próprias).

Esse índice está bem estabelecido na BRF e, em 2019, tivemos o melhor resultado até então. Superamos a meta estabelecida para o ano e ainda tivemos um desempenho 5,5%

Promover o uso adequado dos recursos naturais e reduzir os impactos da nossa atividade, diminuindo emissões e a geração de resíduos, são fundamentais para uma companhia de nosso porte. Tão importante quanto esse propósito é estarmos atentos às mudanças climáticas, que afetam o futuro dos nossos negócios.

Sistema e treinamento

Em 2019, implantamos um sistema *on-line* de Gestão de Requisitos Legais de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Por meio dele, controlamos diversos requisitos, como licenças de operação e outorgas de uso de água.

Cerca de 300 profissionais de meio ambiente, saúde e segurança foram treinados sobre o uso da nova ferramenta e a gestão de requisitos legais.

superior ao de 2018. Para 2020, a meta do ISA é um obter desempenho 1,3% superior ao resultado de 2019.

As nossas práticas em energia renovável e eficiência energética garantem o acesso a linhas financeiras verdes, o que é considerado uma vantagem sobre os concorrentes globais. Com perspectiva global, a BRF cumpre os patamares das legislações específicas de meio ambiente.

Ao longo do ano, investimos R\$ 108,6 milhões em projetos de redução de impacto ambiental de acordo com as categorias elegíveis aos *green bonds* emitidos pela BRF*. Até 2022, teremos acesso aos *green bonds* (€ 500 milhões de Senior Notes) emitidos para aumentar a capacidade de investimentos em eficiência energética, energias renováveis e redução de emissão de gases de efeito estufa, entre outros.

* Valor de investimento sob análise. Relatório Green Bond em fase de elaboração no período de fechamento deste Relatório Integrado 2019.

GESTÃO DA ÁGUA GRI 103-2, 103-3 | 303

As atividades do campo (criação de animais e produção de grãos) e das fábricas (conversão dos animais e matérias-primas em alimentos para o consumo) têm na água um recurso crítico para seu pleno funcionamento. Por essa razão, trabalhamos em conformidade com todos os aspectos legais em relação ao consumo de água a ser usada no processo produtivo, definido pelo Ministério da Agricultura e Pecuária com rigorosos padrões de qualidade, além de monitorar os limites estabelecidos pelas outorgas de uso de água.

Buscamos participar dos Comitês de Bacias Hidrográficas nas regiões onde estamos presentes; em 2019, passamos a fazer parte do GT de Água da Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas.

Em 2019, houve pequena redução no consumo absoluto de água; já o índice de consumo (m³ por tonelada produzida) não teve alteração em comparação a 2018. No Brasil, houve avanços em projetos de tratamento interno de água e na gestão para o melhor uso do recurso hídrico.

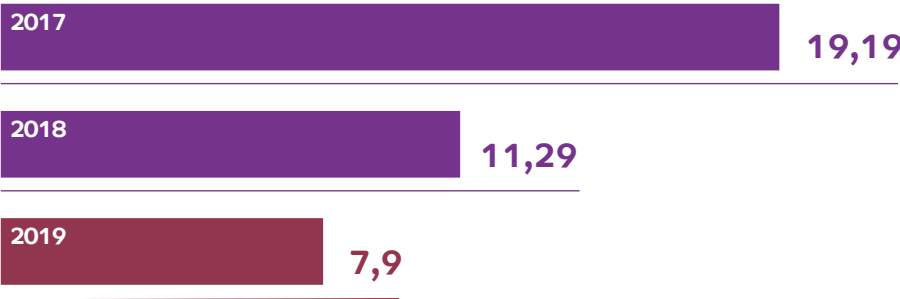
Entre as iniciativas mantidas por nós estão o reúso de água e o tratamento de água para devolução ao meio ambiente. Priorizamos a

captação superficial. Em 2019, nossa unidade de Abu Dhabi chegou a 100% de reúso de água, o equivalente a 72 mil metros cúbicos do recurso durante o ano. Para alcançar esse índice, implantamos um moderno sistema de osmose reversa, iniciado no mês de maio, que garante o fornecimento integral da água de reúso da unidade.

Contamos com grupos de excelência responsáveis pelo fechamento dos pontos de consumo durante os intervalos e períodos não produtivos. Outra forma de controle é a utilização de redutores (aspersores, bicos redutores de vazão) nas pias e nas mangueiras de higienização.

Esforços em reúso se alinham à visão de uso inteligente de recursos hídricos

RECICLAGEM E REÚSO DE ÁGUA (%) 303-3



* Diferença entre os anos refere-se a redução de contaminação microbiológica cruzada e ausência de regulamentação (pelo Serviço de Inspeção Federal - SIF) para uso nos processos produtivos, custo operacional elevado comparado ao tratamento água bruta, e processo de reúso promotor de corrosão química em equipamentos.

RETIRADA DE ÁGUA POR FONTE (m³ – metros cúbicos) GRI 303-1

	2017	2018¹	2019¹
Águas superficiais, incluindo áreas úmidas, rios, lagos e oceanos	39.480.557	37.565.096	36.940.688,45
Águas subterrâneas	23.608.630	21.159.291	22.268.547,47
Águas pluviais diretamente coletadas e armazenadas pela organização	51.300	0,00	0,00
Efluentes de outra organização	468.000	0,00	0,00
Abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água	2.178.280	2.699.956	1.700.888,74
Total	65.786.767	61.424.343	60.910.124,66

1 Dados consideram informações do Brasil, Abu Dhabi e Turquia. Não estão considerados os volumes de água de granjas, incubatórios e centros de distribuição que não estão inserido em um complexo industrial.

EFLUENTES GRI 103-2, 103-3 | 306, 306-5

Tratamos os efluentes provenientes de nossas atividades para evitar possíveis danos ambientais a corpos hídricos e ao solo. Os padrões de lançamento de efluente são monitorados e variam de acordo com a destinação final e parâmetros legais.

A geração de efluentes em 2019 foi de 53,3 milhões de m3, ligeiramente acima do valor de 2018.

Trabalhamos por um retorno dos recursos hídricos ao ambiente, mantendo padrões sanitários e de qualidade. No total, 87,5% da água captada é devolvida, após tratamento, ao meio ambiente.

EFLUENTES POR DESTINAÇÃO (m³ – metros cúbicos)¹ GRI 306-1

	2017¹	2018	2019
Águas superficiais	54.848.044	52.945.639	52.967.565,98
Solo	90.405	208.374	246.846,00
Rede municipal coletora de esgotos	2.669.153	106.283	110.193,95
Total	57.607.601	53.260.295	53.324.605,93

¹ Dados de 2017 consideram Brasil, América Latina (exceto Brasil), Europa, Ásia, África e Oriente Médio. Dados de 2018 e 2019 consideram Brasil, Abu Dhabi e Turquia.

EMISSÕES GRI 103-2, 103-3 | 305

Aumentar a eficiência no uso de recursos naturais e controlar emissões de gases de efeito estufa é uma responsabilidade inerente a um negócio de nosso porte e relevância. Para monitorar nossos impactos e identificar oportunidades de mitigação, elaboramos nosso inventário de emissões, pautado pela Política de SSMA e por um olhar atento à mudança do clima.

Avaliando a cadeia da BRF, identificamos que o maior impacto de emissões de gases de efeito estufa (GEE) está na cadeia de fornecimento. Entre as principais fontes estão a produção de grãos, a agropecuária (integração) e transporte.

Quando avaliamos as atividades próprias, as fontes estacionárias são as mais relevantes em função da quantidade de combustíveis requerida pelos processos; no entanto, por termos mais de 90% de energia de fonte renovável, esse impacto é reduzido de forma significativa. Outras fontes que compõem as emissões da BRF são tratamento de resíduos (efluentes), emissões fugitivas, emissões agropecuárias, fontes móveis e emissões provenientes da aquisição de eletricidade.

A BRF possui uma floresta renovável plantada, que é fonte de energia renovável para as unida-

31 mil hectares de área plantada foram mantidos pela BRF em 2019

des. Como benefício, também auxilia na regulação climática, sendo estoque de carbono. Atualmente, a área tem 31 mil hectares espalhados em oito estados brasileiros (RS, SC, PR, MS, MT, MG, GO, PE).

Integramos o Programa Brasileiro GHG Protocol e seguimos sua metodologia para cálculo de inventário de gases de efeito estufa. As emissões atmosféricas e de GEE são submetidas a um modelo de gestão que obedece à legislação ambiental e às boas práticas do mercado.

O inventário de GEE é auditado por empresa externa, que fornece uma carta de verificação atestando as informações. Depois, esse documento é apresentado ao Programa Brasileiro GHG Protocol que, por sua vez, reconhece o inventário com o Selo Ouro.

EMISSIONES POR ESCOPO (tCO₂e – toneladas de CO₂ equivalente)¹ GRI 305-1, 305-2, 305-3, 305-4

	2017	2018	2019
Emissões diretas de gases de efeito estufa – Escopo 1	440.621,04	280.499,20	254.928,68
Emissões biogênicas de CO ₂ - Escopo 1	1.966.390,17	2.086.509,77	2.002.718,45
Emissões indiretas de gases de efeito estufa – Escopo 2	306.320,98	149.896,15	223.780,50
Emissões biogênicas de CO ₂ - Escopo 2	22,69	52,05	571,01

1 Foram utilizados os fatores de emissão e as taxas de aquecimento global (GWP), fornecidos pelo Programa Brasileiro GHG Protocol e pelo IPCC, respectivamente. Os gases incluídos nos cálculos são dióxido de carbono (CO₂), óxido nitroso (N₂O), metano (CH₄) e hidrofluorcarbonetos (HFCs). A abordagem de consolidação escolhida para as emissões é Controle Operacional. Dados não auditados.

* Valores de emissões gases de efeito estufa poderão sofrer alterações após a asseguarção do inventário GEE.

OUTRAS EMISSIONES – ESCOPO 3¹ (tCO₂e – toneladas de CO₂ equivalente)

	2017	2018	2019
Transporte e distribuição a montante (frota terceirizada)	795.876,99	670.867,83	677.255,76
Resíduos gerados nas operações	133.058,54	45.376,13	54.142,66
Viagens a negócios	5.786,55	5.136,71	5.091,16
Total - Escopo 3	934.722,08	721.380,67	736.489,57

¹ Dados de transporte e distribuição: apenas Brasil para rodoviário. Transporte de navio inclui cabotagem no Brasil e todo o transporte dos produtos para portos do exterior.

INTENSIDADE DE EMISSIONES – ESCOPO 1 (tCO₂e – toneladas de CO₂ equivalente)

	2017	2018	2019
Total de emissões de GEE	440.621,04	280.499,20	254.928,68
Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (tCO ₂ e/t produzida)	0,10	0,0676	0,061

1 Dados consideram apenas emissões de Escopo 1. Os gases incluídos nos cálculos são dióxido de carbono (CO₂), óxido nitroso (N₂O), metano (CH₄) e hidrofluorcarbonetos (HFCs).

* Valores de emissões gases de efeito estufa poderão sofrer alterações após a asseguarção do inventário GEE.

ENERGIA GRI 103-2, 103-3 | 302

O índice de consumo de energia elétrica kWh/tonelada é gerado diariamente e acompanhado pelas equipes de utilidades das unidades industriais, tratando desvios pontuais e propondo planos de ação, quando necessário. Uma equipe de especialistas e engenheiros é voltada para analisar processos de refrigeração e de congelamento, buscando pontos de melhoria e fornecendo apoio técnico às unidades na elaboração de novos projetos para melhorar a eficiência dos sistemas.

Em 2019, houve uma redução de 0,43% no índice de consumo de energia (kWh/tonelada) aplicado às unidades industriais e fábricas de rações e de Ingredientes no Brasil. Do consumo total de energia nessas unidades, 93,2% são provenientes de fontes renováveis.

O maior consumo está localizado nas unidades industriais. Possuímos uma metodologia que avalia a vulnerabilidade e o consumo em cada unidade. Estes indicadores são monitorados em tempo real e divulgados no *check* mensal de resultados.

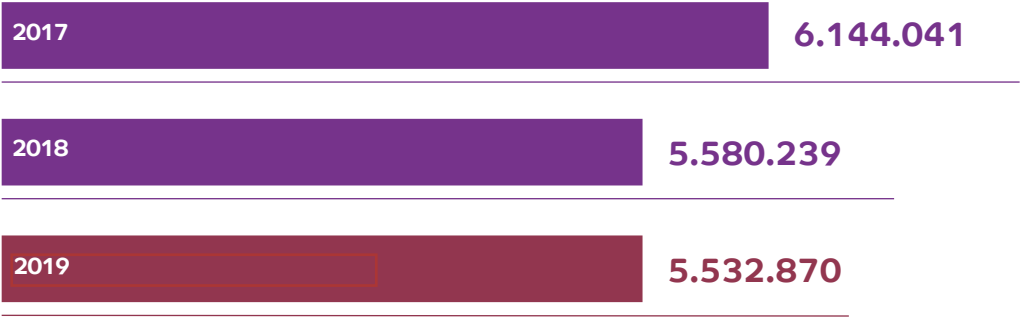
Dentro da empresa, o Comitê de Energia estuda alternativas para aprimorar o consumo da Companhia. Em casos de oportunidades ou riscos que possam afetar o custo e a disponibilidade de energia no longo prazo, o tema passa a ser estudado pelo Comitê de Risco; as decisões tomadas precisam da aprovação do Conselho de Adminis-

tração, o que assegura o envolvimento de nossa alta gestão no direcionamento do tema.

Há dois anos, a Companhia criou a BRF Energia, uma comercializadora própria de energia, com o intuito de reduzir o custo do insumo ao administrar de forma mais eficiente os contratos da empresa.

A BRF também tem participação no GT Clima e Energia da Rede Brasileira do Pacto Global, participando das agendas de discussão por meio de contribuições em debates e do compartilhamento de experiências.

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



*Consideram o consumo de combustíveis da frota terrestre no Brasil. Este valor é do total de energia não renovável e renovável. Fatores de conversão GHG Protocol.

ENERGIA CONSUMIDA DENTRO DA BRF (GJ – Gigajoule)¹ GRI 302-1

	2017	2018	2019
Combustíveis de fontes não renováveis	1.633.828,29	1.284.896,81	1.378.076,78
Combustíveis de fontes renováveis	22.657.492,54	18.687.792,94	20.744.658,22
Energia elétrica consumida de fontes não-renováveis	893.816,79	438.834,77	655.866,28
Energia elétrica consumida de fontes renováveis	7.657.118,07	7.351.988,83	6.954.131,53
Total	32.842.255,69	27.763.513,34	29.732.732,80

1 A metodologia de apuração dos dados segue a Norma Corporativa de Excelência Energética. Os dados de energia compreendem as operações da BRF no Brasil, na Turquia e Abu Dhabi. 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.

* Não há comercialização de energia

* Os dados de cogeração de energia elétrica em 2019 estão contemplados somente em Biomassa, ao contrário dos outros anos.

* Foi utilizado o BEN2019 (Balanço Energético Nacional 2019) para classificação das fontes geradoras.

COMPROMISSOS

Temos a meta de atingir mais de 30% de energia autoproduzida de fontes limpas e/ou renováveis até 2025. Além disso, o Sistema de Excelência Operacional BRF contempla o Elemento de Eficiência Energética, que padroniza as operações quanto à utilização de energia, água e vapor, baseado no Programa de Boas Práticas Operacionais.



93,2%
de nosso consumo total de energia (dentro da BRF) veio de fontes renováveis em 2019



0,43%
foi nossa redução no índice de consumo de energia (kWh/ tonelada produzida) aplicado a unidades industriais e fábricas de rações e Ingredients no Brasil



NOSSAS METAS:

+ de 30%
de energia de fonte
eólica ou solar até
2025.

Manter
patamar de
consumo de
energia relativo
(kWh/tonelada
produzida) em
2020

INTENSIDADE GRI 302-3

Considerando apenas o consumo de energia dentro da BRF, a intensidade energética foi de 2,22 GJ/t em 2017, de 2,00 GJ/t em 2018 e de 1,84 GJ/t em 2019, levando em conta o consumo de energia elétrica.

RESÍDUOS E EMBALAGENS
GRI 103-2, 103-3 | 306

Em 2019, por meio do Sistema de Excelência Operacional (SEO), foi implementado nas unidades industriais e de agropecuária do Brasil o Elemento Gerenciamento de Resíduos, que tem como principal ferramenta a padronização do inventário de resíduos sólidos, além de implantar indicadores específicos para a gestão de resíduos sólidos. O Elemento Contratação e Homologação de Terceiros padroniza e torna mais ágil a gestão de fornecedores contratados para destinação e tratamento de resíduos sólidos.

A Companhia adota diversas formas de controle de resíduos, como 5Rs (Recusar, Repensar, Reduzir, Reutilizar e Reciclar) e a transformação de resíduos orgânicos em biofertilizantes por meio da compostagem.

GERAÇÃO DE RESÍDUOS (t – toneladas) GRI 306-2

	2017	2018	2019
Resíduos perigosos, por tipo ¹ e destinação			
Aterro industrial e autoclavagem	932,91	2.522,14	374,97
Reciclagem	635,27	1.604,12	197,02
Incineração	272,22	172,70	377,61
Reutilização	i.n.d.	86,81	49,67
Recuperação	i.n.d.	27,69	32,04
Armazenamento no local	i.n.d.	i.n.d.	5,82
Rerrefino	i.n.d.	i.n.d.	51,76
Total	1.840,40	4.413,46	1.096,88
Resíduos não perigosos, por tipo ² e destinação			
Incorporação no solo	16.476,81	18.926,54	24.378,22
Aterro industrial e autoclavagem	162.768,95	82.155,57	104.732,66
Reciclagem	78.501,84	69.948,43	36.659,82
Incineração	784,00	3.169,42	31.350,97
Compostagem	55.033,39	227.661,27	291.937,86
Reutilização	i.n.d.	1.917,01	5.905,82
Recuperação	i.n.d.	35.288,66	32.595,19
Total	313.565,00	439.066,89	527.560,53

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.

Em 2019, foram geradas 88.493,6 toneladas de resíduos não perigosos a mais do que em 2018. Entre as principais justificativas do aumento de resíduos estão o aumento de resíduos destinados para aterro em Toledo (PR), a contabilização do volume de lodo utilizado como combustível da caldeira de Rio Verde (GO) e o aumento da geração de lodo biológico da estação de tratamento de efluentes na unidade de Dois Vizinhos (PR).

Nas granjas próprias e integradas, o Programa de Logística Reversa dos Resíduos de Saúde Animal promove a coleta de resíduos perigosos no campo e nos incubatórios. O Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRSS) orienta as iniciativas voltadas para o melhor gerenciamento de todas essas medidas.

O olhar atento a oportunidades de ganhos de eficiência no uso de embalagens também é priorizado na BRF. Trabalhamos, essencialmente, em oportunidades de redução de gramatura e uso de matéria-prima nas embalagens, sem prejuízo à segurança e estabilidade do produto.

As perdas de embalagens nos processos produtivos são destinadas para a reciclagem. No entanto, existe uma busca constante por diminuir a ocorrência de perda ou quebra de produtos como forma de diminuir o descarte de materiais. Avançar na análise sobre o impacto ambiental desses produtos está no nosso radar, inclusive, na fase de descarte de embalagem pelo consumidor. 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.

Em 2019, aderimos à Plataforma Reciclar pelo Brasil, em conjunto com outras organizações, sendo parte da estratégia do setor empresarial no cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Entre as reduções realizadas em volumes de embalagens durante 2019, destacam-se:

- **Minimização no uso de tampas metalizadas utilizadas nos itens curados fatiados** – a medida resultou em 1,007 toneladas/ano de menor uso de óxido de alumínio;

- **Uso de caixa combo Dorso** – 429 toneladas/ano de celulose economizada;
- **Adoção de tampas 70 micras** – 79,2 toneladas/ano de polietileno evitado.

Quanto às embalagens recicláveis, dependendo da necessidade da aparência do produto final, adotamos estruturas em monomaterial (não laminadas) que são facilmente recicláveis. Da mesma forma, as caixas de papelão e embalagens rígidas utilizadas para a produção de margarinas, por exemplo, também valorizam o material reciclável.

Quanto ao uso de embalagem reciclada, recebemos de alguns fornecedores caixas de papelão oriundas de papelão reciclado; essa, porém, não é uma exigência ou padrão em nossa cadeia.

Projetos foram realizados em 2019 para reduzir o uso de materiais em embalagens na BRF



5. RELATO

NESTE CAPÍTULO

- > SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI
- > ANEXOS
- > CARTA DE ASSEGURAÇÃO
- > CRÉDITOS

RELATO

GRI 102-53, 102-56

Esta edição do *Relatório Integrado* apresenta projetos e resultados das operações da BRF no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019

Como em anos anteriores, aderimos na construção deste documento a um conjunto de referências que inclui a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI), versão Standards, as diretrizes de relato integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas.

Também atendemos a demandas de transparência de segmentos diferenciados do mercado de capitais, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da bolsa brasileira (B3) e os critérios da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), além de buscarmos

responder a requisitos do Dow Jones Sustainability Index (DJSI) da bolsa de Nova York, embora no momento não façamos parte dessa carteira. O documento nos permite, ainda, prestar contas da nossa atuação quanto aos princípios do Pacto Global das Nações Unidas e comunicar nossos progressos nesse segmento.

Os dados que reportamos cobrem a maioria de nossas operações, incluindo o Brasil e mercados como Emirados Árabes e Turquia. Exceções são descritas em notas de rodapé e se referem a operações descontinuadas recentemente ou em processo de integração. Em 2019, houve impacto específico sobre nossos

indicadores de pessoas e impacto ambiental, por exemplo, dada a transferência de ativos decorrente do plano de reestruturação.

Os indicadores econômicos estão alinhados às nossas demonstrações financeiras e 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). São apresentadas neles as mesmas entidades jurídicas incluídas no escopo do *Relatório Anual*.

Neste ciclo, nosso Relatório Integrado foi assegurado por empresa independente de terceira parte (veja a carta na página 135), com envol-

vimento direto do time de liderança de Sustentabilidade e Relações com Investidores na realização de ajustes e reporte de evidências durante o processo. Tal medida está sintonizada às premissas de transparência e integridade que regem o negócio.

O Relatório Integrado é disponibilizado aos nossos públicos de relacionamento em português e em inglês, em versões PDF navegável e impressa. O *download* do documento pode ser feito no site <https://ri.brf.com>.

Todas as dúvidas relacionadas ao conteúdo deste relatório podem ser esclarecidas pelos telefones (55 11) 2322-5052/5061/5048 ou pelo e-mail acoes@brf-br.com.

Os dados cobrem a maioria das operações, incluindo Brasil e mercados como Emirados Árabes e Turquia

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI GRI 102-55

DIVULGAÇÕES GERAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
PERFIL ORGANIZACIONAL				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-1 Nome da organização	6, 12		
	102-2 Atividades, marcas, produtos e serviços	6, 12, 70, 74, 76		
	102-3 Localização da sede	12, 70, 74, 76		
	102-4 Localização das operações	6, 12		
	102-5 Natureza da propriedade e forma jurídica	6, 12		
	102-6 Mercados atendidos	6, 12		
	102-7 Porte da organização	6, 12		
	102-8 Informações sobre empregados e trabalhadores	71, 75		8
	102-9 Cadeia de fornecedores	78, 80		
	102-10 Mudanças significativas na organização e na sua cadeia de fornecedores	70		
	102-11 Abordagem ou princípio da precaução	39		
	102-12 Iniciativas desenvolvidas externamente	43, 44		
	102-13 Participação em associações	44, 69		
ESTRATÉGIA				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-14 Declaração do tomador de decisão sênior	5		
	102-15 Principais impactos, riscos e oportunidades	5, 39		
ÉTICA E INTEGRIDADE				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	16, 18, 22		16
	102-17 Mecanismos de aconselhamento e preocupações sobre ética	25		16



DIVULGAÇÕES GERAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
GOVERNANÇA				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-18 Estrutura da governança	20		
	102-19 Delegação de autoridade sobre	20		
	102-20 Nível executivo responsável pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	20		
	102-21 Consulta aos <i>stakeholders</i> sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	45		16
	102-22 Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	20		5, 16
	102-23 Presidente do mais alto órgão de governança	20		16
	102-24 Selecionando e nomeando o mais alto órgão de governança e seus comitês	20		5, 16
	102-25 Conflitos de interesse	26		16
	102-26 Papel do mais alto órgão de governança na definição do propósito, valores e estratégias	20		
	102-27 Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governança	20		4
	102-28 Avaliação de desempenho do mais alto órgão de governança	20		
	102-29 Identificando e gerindo impactos econômicos, ambientais e sociais	20, 45		16
	102-30 Eficácia dos processos de gestão de risco	39		
	102-31 Revisão dos tópicos econômicos, ambientais e sociais	43		
	102-32 Papel do mais alto órgão de governança no processo de relato	O relatório é submetido à aprovação formal pela alta liderança da Companhia (VPs e diretores).		
	102-33 Comunicando preocupações críticas	25		
	102-34 Natureza e número total de preocupações críticas	25		
	102-35 Políticas de remuneração	22		
	102-36 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.		
	102-37 Envolvimento dos <i>stakeholders</i> na remuneração	Os sindicatos correlatos e a confederação das indústrias são considerados nas definições salariais.		



DIVULGAÇÕES GERAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
GOVERNANÇA				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-38 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. Para mais informações, consulte o Formulário de Referência da BRF	
	102-39 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. Para mais informações, consulte o Formulário de Referência da BRF	
ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-40 Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	43, 45		
	102-41 Acordos de negociação coletiva	74		8
	102-42 Identificação e seleção de <i>stakeholders</i>	43, 45		
	102-43 Abordagem para engajamento de <i>stakeholders</i>	25, 43, 45, 63		
	102-44 Principais tópicos e preocupações levantadas	25, 43, 45, 63		
PRÁTICAS DE REPORTE				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	4		
	102-46 Definindo o conteúdo do relatório e limites do tópico	4		
	102-47 Lista dos tópicos materiais	43, 45		
	102-48 Reformulações de informações	Houve alterações e revisões em informações dos indicadores financeiros e operacionais de 2018, bem como em alguns indicadores. As informações de ajustes estão destacadas em notas de rodapé.		
	102-49 Mudanças no relatório	4		
	102-50 Período do relatório	4		

DIVULGAÇÕES GERAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
PRÁTICAS DE REPORTE				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-51 Data do relatório mais recente	4		
	102-52 Ciclo do relatório	Annual.		
	102-53 Ponto de contato para perguntas sobre o relatório	4		
	102-54 Opção de acordo com o GRI Standards	4		
	102-55 Sumário de Conteúdo GRI	4, 103		
	102-56 Asseguração externa	102		

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
DESEMPENHO ECONÔMICO				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	93, 94		1, 5, 8, 16
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	93, 94		



TÓPICOS MATERIAIS

GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
GRI 201: Desempenho econômico 2016	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído	51 1. A denominação das linhas da tabela foi alterada em relação aos relatórios anteriores para alinharmos com os nomes que utilizamos em nossos documentos contábeis que são apresentados aos órgãos reguladores que a BRF S.A. reporta (CVM – Comissão de Valores Mobiliários e SEC – Securities and Exchange Commission). 2. A linha “Participação de acionistas não controladores” foi incorporada no item “Acionistas” devido ao valor considerado não relevante em comparação aos demais. 3. Os valores dos anos anteriores foram alterados pois foram reapresentados aos órgãos reguladores citados no item 1.		2, 5, 7, 8, 9
	201-2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido às mudanças climáticas	41		13
	201-3 Obrigações do plano de benefício definido e outros planos de aposentadoria	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 ocorre apenas em caso de déficit. Conforme estudo ALM Asset Liability Management, a possibilidade de ocorrência de déficit é próxima de zero para os próximos 10 anos. Não há fundo específico na organização. O plano é disponibilizado para todos os funcionários do Brasil; hoje, o nível de participação é de 52,18%. Os benefícios de renda pagos pelo plano são custeados diretamente pelas reservas já neles constituídas. Em 2019, a BRF efetuou um total de R\$ 25.634.574,28 em contribuições. Os participantes efetuaram um total de R\$ 25.426.582,10. O percentual de contribuição definido nos Planos II e III segue os seguintes critérios: para o Plano II e para aqueles que aderiram até 11/4/2016 no Plano III, a contribuição definida no regulamento é de 0,7% sobre a parte do salário correspondente a até 10 URBF (Unidade Referência BRF), que hoje equivale a R\$ 5.552,30, 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 11/4/2016), 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\$ 4.500,64, 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. Tanto no Plano II quanto no III, a contribuição da empresa corresponde a 100% da contribuição de participante. Os principais motivos para a variação dos valores das contribuições nos últimos anos, foram o aumento na quantidade de participantes.		
	201-4 Ajuda financeira recebida do governo		Dados monetários quanto à assistência recebida são considerados confidenciais e estratégicos para a Companhia. As informações sobre linhas de crédito de bancos de desenvolvimento e capital de giro que mantemos são apresentadas no Formulário de Referência da BRF	



TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	90		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	90		
GRI 203: Impactos econômicos indiretos 2016	203-1 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	90		2, 5, 7, 9, 11
	203-2 Impactos econômicos indiretos significativos	90, 91		1, 2, 3, 8, 10, 17
PRÁTICAS DE COMPRAS				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	78		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	78		
GRI 204: Práticas de compras 2016	204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	78	Informação não disponível.	12
COMBATE À CORRUPÇÃO				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	22		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	22		
GRI 205: Combate à corrupção 2016	205-1 Operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	22, 27		16
	205-2 Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	26, 118		16
	205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	As operações Carne Fraca e Trapaça foram desdobradas em processos administrativos e judiciais. 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. Por conta de algumas 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, os dados quantitativos deste indicador não serão divulgados. No final do ano de 2019, a BRF contratou novo fornecedor para administrar o canal de denúncias da Companhia. Da mesma forma que o anterior, o novo canal permite a realização de denúncias anônimas e garante a confidencialidade do denunciante. Além disso, o novo canal está disponível em inglês, português, espanhol, árabe e turco. As denúncias podem ser feitas por telefone ou pelo site institucional da BRF (integridade.brf.com ou compliance.brf.com).		16

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
CONCORRÊNCIA DESLEAL				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	22		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	22		
GRI 206: Concorrência desleal 2016	206-1 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 em que a organização tenha sido identificada como participante no exercício social de 2019.		16
ENERGIA				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	97		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	97		
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo de energia dentro da organização	98		7, 8, 12, 13
	302-2 Consumo de energia fora da organização	98		7, 8, 12, 13
	302-3 Intensidade energética	99		7, 8, 12, 13
	302-4 Redução do consumo de energia	Não houve redução em 2019.		7, 8, 12, 13
	302-5 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, bem como não há gerenciamento por meio de ciclo de vida de produto.	7, 8, 12, 13
ÁGUA				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	95		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	95		
GRI 303: Água 2016	303-1 Total de retirada de água por fonte	95		6, 7
	303-2 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	98		6
	303-3 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	95		6, 8, 12



TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
EMISSIONES				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	96		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	96		
GRI 305: Emissões 2016	305-1 Emissões diretas de gases de efeito estufa (Escopo 1)	97		3, 12, 13, 14, 15
	305-2 Emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 2)	97		3, 12, 13, 14, 15
	305-3 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 3)	97		3, 12, 13, 14, 15
	305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	97		13, 14, 15
	305-5 Redução de emissões de gases de efeito estufa	Em verificação.		13, 14, 15
	305-6 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)	134		3, 12, 13
	305-7 Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas	134		3, 12, 13, 14, 15
EFLUENTES E RESÍDUOS				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	96, 99		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	96, 99		
GRI 306: Efluentes e resíduos 2016	306-1 Descarte de água, discriminado por qualidade e destinação	94		3, 6, 12, 14
	306-2 Resíduos, discriminados por tipo e método de disposição	97		3, 6, 12
	306-3 Vazamentos significativos	93 Não houve a necessidade de informar vazamentos/incidentes ambientais nas demonstrações financeiras. Em resumo, os vazamentos foram decorrentes de vazamento de gordura animal, efluente e lodo de tratamento de efluente e resíduos sólidos. A gestão ambiental está focada para a redução/mitigação de impactos ambientais.		3, 6, 12, 14, 15
	306-4 Transporte de resíduos perigosos	134		3, 12
	306-5 Corpos d'água afetados por descargas e/ou drenagem de água	96		6, 15

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
CONFORMIDADE AMBIENTAL				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	94		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	94		
GRI 307: Conformidade ambiental 2016	307-1 Não conformidade com leis e regulamentos ambientais	Em 2019, foi pago o montante de R\$ 571.451,29 em multas significativas. O total recebido quanto ao qual ainda cabe recurso é de R\$ 1.173.598,25. A soma de ambas é de R\$ 1.745.049,54, em valor monetário de multas significativas. Tivemos 24 sanções não monetárias ligadas ao não cumprimento de leis e regulamentos ambientais. Em 2018, foi pago o montante de R\$ 1.496.780,57 em multas significativas recebidas por conta de não cumprimento de leis e regulamentos ambientais. Em 2017, foi paga a quantia de R\$ 1.188.391,93, por causa de dois autos de infração.		12, 13, 14, 15, 16
AVALIAÇÃO AMBIENTAL DE FORNECEDORES				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	78		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	78		
GRI 308: Avaliação ambiental de fornecedores 2016	308-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	78, 84		
	308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	84		
EMPREGO				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	70		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	73		



TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
GRI 401: Emprego 2016	401-1 Taxas de novas contratações e rotatividade de empregados	70		5, 8
	401-2 Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período	73		8
	401-3 Licença-maternidade e paternidade	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. Possui, inclusive, o Programa Novo Ser, que oferece um pré-natal de qualidade para as gestantes, disponibilizando uma relação de exames e consultas que são isentas de coparticipação (para colaboradores e dependentes). Em 2018, a BRF aderiu às regras de Empresa Cidadã, que prorroga as licenças-maternidade e paternidade.		5, 8
SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	76		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	76		
GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2016	403-1 Empregados representados em comitês formais de saúde e segurança	76		8
	403-2 Tipos de lesões, taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de mortes relacionadas ao trabalho	77		3, 8
	403-3 Trabalhadores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	76		3, 8
	403-4 Tópicos relativos à saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	77		8
TREINAMENTO E EDUCAÇÃO				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25, 75		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	25, 75		

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
TREINAMENTO E EDUCAÇÃO				
GRI 404: Treinamento e educação 2016	404-1 Média de horas de treinamento por ano por empregado	25, 75		4, 5, 8
	404-2 Programas de aprendizagem contínua para empregados e preparação para a aposentadoria	25, 75		8
	404-3 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	25, 75		5, 8
DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	74		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	74		
GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades 2016	405-1 Diversidade nos órgãos de governança e empregados	119, 125		5, 8
	405-2 Razão matemática do salário e remuneração entre mulheres e homens	123		5, 8, 10
TRABALHO INFANTIL				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	78		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	78		
GRI 408: Trabalho infantil 2016	408-1 Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho infantil	78		8, 16
TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes			
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	78		
GRI 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo 2016	409-1 Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo	78		8



TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
COMUNIDADES LOCAIS				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	90		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	90		
GRI 413: Comunidades locais 2016	413-1 Operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	90		
	413-2 Operações com impactos potenciais significativos ou impactos negativos reais sobre as comunidades locais	Algumas características socioeconômicas das comunidades locais podem representar fatores de vulnerabilidade, tornando-as mais expostas a impactos potenciais decorrentes da instalação e funcionamento de operações da empresa. Nos municípios com atividades da BRF no Brasil, notamos diversos aspectos negativos, como a falta de estruturas de lazer e cultura, crescimento desordenado, exposição a fluxos migratórios sem que haja infraestrutura para acomodar as necessidades populacionais, com riscos associados, por exemplo, à xenofobia, e fragilidade econômica. Entendemos que o uso acima da média de alguns recursos compartilhados com as comunidades pode gerar impactos – é o caso de efeitos sobre a infraestrutura viária local, riscos de exposição à exploração sexual infanto-juvenil nas estradas, com maior fluxo de caminhões, concorrência pelo uso da água e aumento considerável de populações migrantes. Esses aspectos são avaliados pelo Instituto BRF para análise e implantação de projetos.		1, 2
AVALIAÇÃO SOCIAL DE FORNECEDORES				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	78		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	78		
GRI 414: Avaliação social de fornecedores 2016	414-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais	78, 84		
	414-2 Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	84		5, 8, 16
POLÍTICA PÚBLICA				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	93		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	93		
GRI 415: Política pública 2016	415-1 Contribuições políticas	A BRF não realiza doações nem contribuições políticas, conforme estabelece a legislação brasileira (lei federal nº 13.165/2015).		16



TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
SAÚDE E SEGURANÇA DO CONSUMIDOR				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	22		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	22		
GRI 416: Saúde e segurança do consumidor 2016	416-1 Produtos e serviços para os quais são avaliados impactos na saúde e segurança	65		
	416-2 Casos de não conformidade relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança	O indicador considera as ações envolvendo discussões com consumidores sobre aspectos de qualidade do produto. Em 2019, 56 casos resultaram no pagamento de multa/penalidade, contra os 39 casos de 2018 e os 98 de 2017. Avaliamos a sazonalidade do indicador como dentro no normal e o avaliamos como consideravelmente baixo, levando em conta o volume de produtos comercializados. Esse resultado decorre da política de atendimento ao consumidor, priorizando a resolução de questões por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor da BRF Brasil.		16
Suplemento Setorial de Alimentos - Saúde e segurança do consumidor	FP5 Porcentagem do volume de produção fabricado em locais certificados por terceiros, de acordo com normas internacionalmente reconhecidas	68		3
	FP6 Porcentagem 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	69		2
	FP7 Porcentagem 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	69		2
MARKETING E ROTULAGEM				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	67		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	67		
GRI 417: Marketing e rotulagem 2016	417-1 Exigências para informações e rotulagem de produtos e serviços	67		12, 16
	417-2 Casos de não conformidade relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços	67		16
	417-3 Casos de não conformidade relativos a comunicação de marketing	67		

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI STANDARD	DIVULGAÇÃO	PÁGINA/URL	OMISSÃO	ODS
CONFORMIDADE SOCIOECONÔMICA				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	46		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	22		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	22		
GRI 419: Conformidade socioeconômica 2016	419-1 Não conformidade com leis e regulamentos sociais e econômicos	2, 118		16
TERCEIRIZAÇÃO E COMPRAS				
Suplemento Setorial de Alimentos – Terceirização e compras	FP1 Porcentagem de volume comprado de fornecedores em conformidade com política de compras da organização	78, 80		
	FP2 Porcentagem de volume comprado que está em conformidade com normas e certificações internacionalmente reconhecidas, discriminadas por tipo de certificação	85		2, 12, 14, 15
BEM-ESTAR ANIMAL				
Suplemento Setorial de Alimentos – Bem-estar animal	FP10 Políticas e práticas, por espécie e raça, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésico	85		
	FP11 Porcentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e raça, por tipo de habitação	85		
	FP12 Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos com promotores de crescimento, por espécie e tipo de criação	85, 87		2
	FP13 Número total de casos de descumprimentos significativos de leis e regulamentos e aderência aos padrões voluntários relacionados a práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos	85	As não conformidades foram acompanhadas pelos oficiais de bem-estar de cada planta notificada, junto com os times de operações, sustentabilidade e jurídico da Companhia. Foram construídos planos de ação para correção das não conformidades e 100% das defesas foram validadas pelo time de especialistas em bem-estar animal. Como boa prática, as ações que foram identificadas como oportunidades de melhoria do processo de forma sistêmica foram replicadas para as demais unidades que trabalham com a espécie que motivou o auto de infração. Em 2019, a BRF teve 12 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 (16 casos em 2018), e o valor pago de multas significativas foi R\$ 93.186,87. Também foram recebidas em 2019 multas que totalizam R\$ 472.585,51 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.	

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

1. Erradicação da pobreza	9. Indústria, inovação e infraestrutura
2. Fome zero	10. Redução das desigualdades
3. Boa saúde e bem-estar	11. Cidades e comunidades sustentáveis
4. Educação de qualidade	12. Consumo e produção responsáveis
5. Igualdade de gênero	13. Combate às alterações climáticas
6. Água limpa e saneamento	14. Vida debaixo d'água
7. Energia acessível e limpa	15. Vida sobre a terra
8. Emprego digno e crescimento econômico	16. Paz, justiça e instituições fortes
	17. Parcerias em prol das metas

ANEXOS

INTEGRIDADE GRI 205-2

EMPREGADOS TREINADOS EM ANTICORRUPÇÃO, POR REGIÃO

Região	Empregados*	2018	2019
África	Número total de empregados	8	10
	Número total de empregados treinados	8	9
	Percentual de empregados treinados (%)	100	90
América Latina, exceto Brasil	Número total de empregados	3.829	44
	Número total de empregados treinados	2.386	30
	Percentual de empregados treinados (%)	62,31	68,18
Brasil	Número total de empregados	80.965	81.130
	Número total de empregados treinados	80.546	81.078
	Percentual de empregados treinados (%)	99,48	99,93
Ásia	Número total de empregados	9.418	350
	Número total de empregados treinados	9.305	331
	Percentual de empregados treinados (%)	98,80	94,57
Europa	Número total de empregados	456	188
	Número total de empregados treinados	428	174
	Percentual de empregados treinados (%)	93,85	92,55

Região	Empregados*	2018	2019
Oriente Médio	Número total de empregados	6.932	6.107
	Número total de empregados treinados	5.866	6.023
	Percentual de empregados treinados (%)	84,62	98,62
Total	Número total de empregados	101.608	87.829
	Número total de empregados treinados	98.539	87.645
	Percentual de empregados treinados (%)	96,97	99,79

* Número total de empregados ativos, contemplando apenas os funcionários contratados até 30.11.2019, excluindo-se afastados. Vide página 25 para conteúdo sobre sensibilização e comunicação.

MULTAS SIGNIFICATIVAS DEVIDO AO NÃO CUMPRIMENTO A LEIS E REGULAMENTOS NOS ÂMBITOS SOCIAL E ECONÔMICO (R\$ MILHÕES)¹ GRI 419-1

	2017	2018 ²	2019 ³
Valor monetário de multas significativas pagas no período do ano	745.274,14	3.580.940,96	1.597.245,50
Valor monetário de multas significativas recebidas no período do ano, podendo ou não ainda caber recurso	561.079,00	776.000,00	443.631,00
Total	1.306.353,14	4.356.940,96	2.040.876,5

1 As informações prestadas contemplam dados e fatos em âmbito nacional. As metas de 2018 ao Con-
tencioso Trabalhista foram atingidas.

2 Em 2018, também foram recebidas três sanções não monetárias devido ao não cumprimento a leis e
regulamentos nos âmbitos social e econômico, referente a três interdições parciais para correção de
itens da legislação trabalhista.

3 Não existe nenhum caso individual com valor significativo em multas pagas em 2019. O montante indi-
cado acima corresponde ao total de pagamento de 189 autos de infração.

CAPITAL HUMANO:
NOSSO TIME EM DETALHES

GRI 102-8, 401-1, 401-3, 404-1, 405-1

EMPREGADOS POR TIPO DE CONTRATO DE TRABALHO E REGIÃO

Região	2017				2018				2019				
	Tempo indeterminado	Tempo determinado	Estagiários e aprendizes	Total	Tempo indeterminado	Tempo determinado	Estagiários e aprendizes	Total	Tempo indeterminado	Tempo determinado	Estagiários e aprendizes	Funcionários fora do Brasil	Total
África	0	10	0	10	0	8	0	8	n.d	n.d	n.d	10	10
América Latina	0	4.065	0	4.065	0	3.831	0	3.831	n.d	n.d	n.d	44	44
Brasil	87.434	450	1.499	89.383	84.834	410	1.788	87.032	85.610	527	1.891	–	88.028
Ásia	0	9.367	0	9.367	0	9.418	0	9.418	n.d	n.d	n.d	151	151
Europa	0	500	0	500	0	782	0	732	n.d	n.d	n.d	189	189
Oriente Médio	0	2.083	0	2.083	0	6.713	0	6.713	n.d	n.d	n.d	6.333	6.333
Total	87.434	16.475	1.499	105.408	84.834	21.162	1.788	107.784	85.610	527	1.891	6.727	94.755

* Não há classificação do tipo de contrato no mercado externo.

EMPREGADOS POR TIPO DE EMPREGO

Tipo de emprego	2017			2018			2019		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Jornada integral	61.772	40.655	102.427	65.569	39.275	104.844	52.012	32.959	84.971
Jornada parcial	838	644	1.482	559	593	1.152	542	612	1.154
Estagiários e aprendizes	737	762	1.499	803	985	1.788	872	1.031	1.903
Funcionários fora do Brasil	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	5.954	773	6.727
Total	63.347	42.061	105.408	66.931	40.853	107.784	59.380	35.375	94.755

* Não há classificação do tipo de contrato no mercado externo.

EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA

	2017	2018	2019
< 30 anos	35.541	42.672	33.092
De 30 a 50 anos	62.733	56.706	52.375
> 50 anos	11.459	8.451	9.288
Total	109.733	107.784	94.755

EMPREGADOS POR CATEGORIA FUNCIONAL¹

	2017	2018	2019
Diretoria	72	71	75
Gerência	598	678	597
Supervisores e coordenadores	2.903	2.360	2.708
Administrativo	17.616	10.402	8.368
Operacional	87.045	92.485	81.094
Estagiários e aprendizes	1.499	1.788	1.913
Total	109.733	107.784	94.755

1 Estão sendo considerados Operacionais (73.190) + Vendas (7.904) = 81.094.

INDIVÍDUOS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

	2017	2018	2019
Conselho de Administração	9	10	10
Conselho Fiscal	3	3	3
Diretoria Executiva	7	8	10
Total	19	21	23

EMPREGADOS CONTRATADOS, POR FAIXA ETÁRIA

	2017		2018		2019	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
< 30 anos	14.723	13,97	17.977	16,68	14.928	15,75
De 30 a 50 anos	6.993	6,63	6.045	5,61	5.589	5,90
> 50 anos	211	0,20	115	0,11	179	0,19
Total	21.927	20,80	24.137	22,39	20.696	21,84

EMPREGADOS CONTRATADOS, POR GÊNERO

	2017		2018		2019	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
Homens	13.889	13,18	14.917	13,84	12.600	13,30
Mulheres	8.038	7,63	9.220	8,55	8.096	8,54
Total	21.927	20,80	24.137	22,39	20.696	21,84

EMPREGADOS CONTRATADOS, POR REGIÃO

	2017		2018		2019	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
África	5	0,00	5	0,00	3	0,00
América Latina (exceto Brasil)	252	0,24	438	0,41	19	0,02
Brasil	21.291	20,20	19.709	18,29	19.552	20,63
Ásia	105	0,10	2.804	2,60	303	0,32
Europa	50	0,05	134	0,12	36	0,04
Oriente Médio	224	0,21	1.047	0,97	783	0,83
Total	21.927	21,08	24.137	22,39	20.696	21,84

EMPREGADOS QUE DEIXARAM A EMPRESA, POR FAIXA ETÁRIA

	2017		2018		2019	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
< 30 anos	10.225	9,70	15.474	14,36	11.909	12,57
De 30 a 50 anos	7.926	7,52	9.428	8,75	6.754	7,13
> 50 anos	1.116	1,06	1.329	1,23	880	0,93
Total	19.267	18,28	26.231	24,34	19.543	20,62

EMPREGADOS QUE DEIXARAM A EMPRESA, POR GÊNERO

	2017		2018		2019	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
Homens	11.426	10,84	15.715	14,58	12.079	12,75
Mulheres	7.841	7,44	10.516	9,76	7.464	7,88
Total	19.267	18,28	26.231	24,34	19.543	20,62

EMPREGADOS QUE DEIXARAM A EMPRESA, POR REGIÃO¹

	2017		2018		2019	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
África	10	0,01	6	0,01	1	0,00
América Latina (exceto Brasil)	390	0,37	629	0,58	155	0,16
Brasil	18.381	17,44	22.094	20,50	17.882	18,87
Ásia	55	0,05	2.744	2,55	496	0,52
Europa	49	0,05	87	0,08	463	0,49
Oriente Médio	382	0,36	671	0,62	546	0,58
Total	19.267	18,28	26.231	24,34	19.543	20,63

1 No indicador de desligados, estão sendo considerados todos os funcionários desligados da empresa, tanto por redução quanto por substituição de vaga. No indicador de contratados, estão sendo considerados todos os funcionários contratados pela empresa em 2019, principalmente da Tailândia e da Argentina.

NÚMERO TOTAL E TAXA DE CONTRATAÇÕES DE EMPREGADOS*

		2017		2018		2019	
		Contratados	Taxa (%)	Contratados	Taxa (%)	Contratados	Taxa (%)
por gênero	Homens	13.889	13,18	14.917	13,84	12.600	13,30
	Mulheres	8.038	7,63	9.220	8,55	8.096	8,54
	Total	21.927	20,80	24.137	22,39	20.696	21,84
por faixa etária:	Abaixo de 30 anos	14.723	13,97	17.977	16,68	14.928	15,75
	Entre 30 e 50 anos	6.993	6,63	6.045	5,61	5.589	5,90
	Acima de 50 anos	211	0,20	115	0,11	179	0,19
	Total	21.927	20,80	24.137	22,39	20.696	21,84
por região:	África	5	0,00	5	0,00	3	0
	América Latina (exceto Brasil)	252	0,24	438	0,41	19	0,2
	Brasil	21.291	20,20	19.709	18,29	19.552	20,63
	Ásia	105	0,10	2.804	2,60	303	0,32
	Europa	50	0,05	134	0,12	36	0,04
	Oriente Médio	224	0,21	1.047	0,97	783	0,83
	Total	21.927	21,08	24.137	22,39	20.696	21,84

* Taxa calculada seguindo os protocolos GRI (número de desligamento/números totais de funcionários) e transformada em taxa percentual.

NÚMERO TOTAL E TAXA DE DESLIGAMENTOS DE EMPREGADOS*

		2017		2018		2019	
		Desligamentos	Taxa (%)	Desligamentos	Taxa (%)	Desligamentos	Taxa (%)**
por gênero:	Homens	11.426	10,84	15.715	14,58	12.079	12,75
	Mulheres	7.841	7,44	10.516	9,76	7.464	7,88
	Total	19.267	18,28	26.231	24,34	19.543	20,62
por faixa etária:	Abaixo de 30 anos	10.225	9,70	15.474	14,36	11.909	12,57
	Entre 30 e 50 anos	7.926	7,52	9.428	8,75	6.754	7,13
	Acima de 50 anos	1.116	1,06	1.329	1,23	880	0,93
	Total	19.267	18,28	26.231	24,34	19.543	20,62
por região:	África	10	0,01	6	0,01	1	0
	América Latina (exceto Brasil)	390	0,37	629	0,58	155	0,16
	Brasil	18.381	17,44	22.094	20,50	17882	18,87
	Ásia	55	0,05	2.744	2,55	496	0,52
	Europa	49	0,05	87	0,08	463	0,49
	Oriente Médio	382	0,36	671	0,62	546	0,58
	Total	19.267	18,28	26.231	24,34	19.543	20,62

*No indicador de desligados, estão sendo considerados todos os funcionários desligamentos da empresa, tanto por redução quanto por substituição de vaga. No indicador de contratados, estão sendo considerados todos os funcionários contratados pela empresa em 2019, principalmente da Tailândia e da Argentina.

** Taxa calculada seguindo os protocolos GRI (número de desligamentos/números totais de funcionários) e transformada em taxa percentual).

RAZÃO MATEMÁTICA ENTRE O SALÁRIO-BASE PARA MULHERES E HOMENS EM CADA CATEGORIA FUNCIONAL (% – Percentual)* GRI 405-2

Categoria funcional	2017	2018	2019
Diretoria	90	99	114
Gerentes	96	97	101
Supervisores e coordenadores	108	97	97
Administrativos	89	82	84
Operacionais	85	85	86

*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.

PERCENTUAL DE COLABORADORES SUBMETIDOS A AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO E CARREIRA GRI 404-3

Categoria funcional	Ano	2019*		
	Categoria funcional	Homens	Mulheres	Total
Diretoria	Número total de empregados	62	8	70
	Número de empregados avaliados	62	8	70
	Percentual	100%	100%	100%
Gerência	Número total de empregados	478	142	620
	Número de empregados avaliados	478	142	620
	Percentual	100%	100%	100%
Supervisão	Número total de empregados	2.033	694	2.727
	Número de empregados avaliados	2.033	694	2.727
	Percentual	100%	100%	100%
Administrativo	Número total de empregados	4.609	3.394	8.003
	Número de empregados avaliados	4.609	3.394	8.003
	Percentual	100%	100%	100%
Operacional	Número total de empregados	51.172	29.907	81.079
	Número de empregados avaliados	8.190	3.816	12.006
	Percentual	16%	12,76%	14,81%
Total	Número total de empregados	58.354	34.145	92.499
	Número de empregados avaliados	13.339	7.360	20.669
	Percentual	22,86%	21,56%	22,38%

*Os números apresentados são referentes à base de colaboradores de 30/09/2019, data de definição de elegibilidade ao processo de avaliação de desempenho, por isso não refletem os valores da base utilizada nos outros indicadores (que foi de dez/2019).

LICENÇA-MATERNIDADE E PATERNIDADE GRI 401-3

		2018	2019
Total de empregados que tiveram direito a usufruir de licença-maternidade/paternidade	homens	52.746	58.862
	mulheres	33.767	34.871
Total de empregados que tiraram a licença-maternidade/paternidade no ano vigente	homens	4.435	1.733
	mulheres	3.239	2.042
Total de empregados que tiraram a licença-maternidade/paternidade, e cuja licença termina no ano vigente	homens	2.215	1.664
	mulheres	1.336	1.497
	homens (no ano anterior; término no ano)	0	59
	mulheres (no ano anterior; término no ano)	554	701
Total de empregados que tiraram a licença-maternidade/paternidade no ano vigente, e cuja licença termina no ano seguinte	homens	2.220	66
	mulheres	1.903	545
Total de empregados com expectativa de retorno no ano vigente.	homens	2.215	1.723
	mulheres	1.890	2.198
Total de empregados que retornaram ao trabalho, no período de relatório, após o término da licença-maternidade/paternidade	homens	2.215	1.723
	mulheres	1.883	2.198
Total de empregados que NÃO retornaram ao trabalho, no período de relatório, após o término da licença-maternidade/paternidade	homens	0	0
	mulheres	7	0

LICENÇA-MATERNIDADE E PATERNIDADE GRI 401-3

		2018	2019
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	1.528	1.733
	mulheres	1.085	1.253
Taxa de retorno	homens	100%	100%
	mulheres	99,6%	100%
Taxa de retenção	homens	78,6%	78%
	mulheres	62,5%	67%

*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 QUE EMPREGADOS REALIZARAM DURANTE PERÍODO DE RELATO POR CATEGORIA FUNCIONAL (2019) GRI 404-1



INDIVÍDUOS DENTRO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, POR GÊNERO (% – Percentual) GRI 405-1

	2017		2018		2019	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Conselho de Administração	88,9%	11,1%	90%	10%	90%	10%
Conselho Fiscal	100%	0%	100%	0%	66,67%	33,33%
Diretoria Executiva	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Total	94,7%	5,3%	95,2%	4,8%	91,30%	8,70%

INDIVÍDUOS DENTRO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, POR FAIXA ETÁRIA (% – Percentual)

	2017			2018			2019		
	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%	33,3%	66,7%	0%	10%	90%	0%	0%	100%
Conselho Fiscal	0%	0%	100%	0%	33,3%	66,7%	0%	33,3%	66,7%
Diretoria Executiva	0%	57,1%	42,9%	0%	37,5%	62,5%	0%	70%	30%
Total	0%	36,8%	63,2%	0%	23,8%	76,2%	0%	34,78%	65,22%

EMPREGADOS, POR CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO (% – Percentual)

	2017		2018		2019	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	0,06%	0,01%	0,06%	0,005%	0,07%	0,01%
Gerentes	0,44%	0,11%	0,52%	0,12%	0,49%	0,15%
Supervisores e coordenadores	2,14%	0,61%	1,79%	0,43%	2,15%	0,77%
Administrativos	7,79%	8,9%	5,27%	4,54%	4,70%	4,32%
Operacionais	49,83%	30,13%	54,74%	32,51%	55,6%	31,74%
Total	60,3%	39,7%	62,4%	37,6%	63%	37%

INDIVÍDUOS DENTRO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, POR FAIXA ETÁRIA (% – Percentual)*

	2017			2018			2019		
	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%	0,05%	0,01%	0%	0,05%	0,01%	0%	0,06%	0,02%
Gerentes	0,02%	0,46%	0,07%	0,05%	0,52%	0,05%	0,03%	0,56%	0,06%
Supervisores e coordenadores	0,26%	2,15%	0,27%	0,30%	1,73%	0,19%	0,32%	2,37%	0,23%
Administrativos	5,32%	9,59%	1,36%	3,65%	5,69%	0,46%	3,20%	5,38%	0,43%
Operacionais	25,85%	45,70%	8,87%	34,53%	45,47%	7,24%	29,91%	48,11%	9,33%
Total	31,5%	58,0%	10,6%	38,5%	53,5%	8,0%	33,46%	56,47%	10,07%

*Dados não consideram estagiários e aprendizes.

EMPREGADOS NEGROS, POR CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO (% – Percentual)*

	2017		2018		2019	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	0%	0%	0,004%	0%	0%	0%
Gerentes	0%	0,003%	0,004%	0%	0,004%	0%
Supervisores e Coordenadores	0,02%	0,01%	0,02%	0,006%	0,034%	0,008%
Administrativos	0,10%	0,07%	0,12%	0,07%	0,149%	0,100%
Operacionais	1,57%	4,08%	4,22%	1,62%	4,779%	1,964%
Total	1,70%	4,16%	4,37%	1,70%	5,30%	2,24%

*Dados não consideram estagiários e aprendizes.

EMPREGADOS PCDs, POR CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO (% – Percentual)*

	2017		2018		2019	
	Homens PCDs	Mulheres PCDs	Homens PCDs	Mulheres PCDs	Homens PCDs	Mulheres PCDs
Diretores	0,002%	0%	0,002%	0%	0,003%	0%
Gerentes	0%	0,005%	0,008%	0%	0,006%	0%
Supervisores e Coordenadores	1,29%	0%	0,03%	0,006%	0,036%	0%
Administrativos	0,07%	0,05%	0,07%	0,04%	0,092%	0,040%
Operacionais	0,78%	1,31%	0,001%	0,69%	1,502%	0,855%
Total	2,15%	1,36%	1,33%	0,74%	1,638%	0,899%

*Dados não consideram estagiários e aprendizes.

SAÚDE E SEGURANÇA GRI 403-2

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE EMPREGADOS POR REGIÃO GRI 403-2

Região	Taxas	2018	2019
África	Lesões com afastamento	0	0
	Taxa de lesões com afastamento	0	0
	Lesões sem afastamento	0	0
	Taxa de lesões sem afastamento	0	0
	Taxa de dias perdidos	0	0
	Taxa de doenças ocupacionais	0	0
	Taxa de absenteísmo	0	0
	Número de óbitos	0	0
América Latina (exceto Brasil)	Lesões com afastamento	51	0
	Taxa de lesões com afastamento	6,45	0
	Lesões sem afastamento	791	0
	Taxa de lesões sem afastamento	100	0
	Taxa de dias perdidos	100	0
	Taxa de doenças ocupacionais	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.d	n.d
	Número de óbitos	0	0

Região	Taxas	2018	2019
Brasil	Lesões com afastamento	286	209
	Taxa de lesões com afastamento	1,19	1,25
	Lesões sem afastamento	4.177	4.115
	Taxa de lesões sem afastamento	19,25	24,70
	Taxa de dias perdidos	113	68
	Taxa de doenças ocupacionais	0,45	0,31
	Taxa de absenteísmo	2,43	1,63
	Número de óbitos	0	1
Ásia	Lesões com afastamento	5	0
	Taxa de lesões com afastamento	0,18	0
	Lesões sem afastamento	278	9
	Taxa de lesões sem afastamento	10,5	33,11
	Taxa de dias perdidos	10	0
	Taxa de doenças ocupacionais	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.d	0
	Número de óbitos	0	0

Região	Taxas	2018	2019
Europa	Lesões com afastamento	40	6
	Taxa de lesões com afastamento	3,72	0,561
	Lesões sem afastamento	347	453
	Taxa de lesões sem afastamento	32,3	42,36
	Taxa de dias perdidos	107	15,24
	Taxa de doenças ocupacionais	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.d	0
	Número de óbitos	0	0
Oriente Médio	Lesões com afastamento	0	0
	Taxa de lesões com afastamento	0	0
	Lesões sem afastamento	9	9
	Taxa de lesões sem afastamento	5,6	5,62
	Taxa de dias perdidos	0	0
	Taxa de doenças ocupacionais	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.d	0
	Número de óbitos	0	0

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE TRABALHADORES (EXCETO EMPREGADOS), POR GÊNERO GRI 403-2

	2018			2019		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	16	93	109	n.d	n.d	68
Taxa de lesões com afastamento	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	2,18
Lesões sem afastamento	0	0	0	n.d	n.d	146
Taxa de lesões sem afastamento	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	4,69
Taxa de dias perdidos	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	110
Taxa de doenças ocupacionais	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0
Taxa de absenteísmo	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0
Número de óbitos	0	0	0	n.d	n.d	0

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE TRABALHADORES (EXCETO EMPREGADOS), POR REGIÃO

Região	Taxas	2017	2018 ⁵	2019
África	Lesões com afastamento	n.a.	0	0
	Taxa de lesões com afastamento	n.a.	0	0
	Lesões sem afastamento	n.a.	0	0
	Taxa de lesões sem afastamento	n.a.	0	0
	Taxa de dias perdidos	n.a.	0	0
	Taxa de doenças ocupacionais	n.a.	0	0
	Taxa de absenteísmo	n.a.	0	0
	Número de óbitos	n.a.	0	0
América Latina (exceto Brasil)	Lesões com afastamento	4	12	0
	Taxa de lesões com afastamento	n.d	n.d	0
	Lesões sem afastamento	4	0	0
	Taxa de lesões sem afastamento	n.d	n.d	0
	Taxa de dias perdidos	165	n.d	0
	Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.d	n.d	0
	Número de óbitos	n.d	0	0

Região	Taxas	2017	2018 ⁵	2019
Brasil	Lesões com afastamento	51	76	68
	Taxa de lesões com afastamento	1,33	n.d	2,18
	Lesões sem afastamento	125	0	146
	Taxa de lesões sem afastamento	3,25	n.d	4,68
	Taxa de dias perdidos	845	n.d	110
	Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.d	n.d	0
	Número de óbitos	2	0	0
Ásia	Lesões com afastamento	1	0	0
	Taxa de lesões com afastamento	36,57	n.d	0
	Lesões sem afastamento	0	0	0
	Taxa de lesões sem afastamento	0	n.d	0
	Taxa de dias perdidos	57	n.d	0
	Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.d	n.d	0
	Número de óbitos	0	0	0

Região	Taxas	2017	2018 ⁵	2019
Europa	Lesões com afastamento	n.a.	21	0
	Taxa de lesões com afastamento	n.a.	n.d	0
	Lesões sem afastamento	n.a.	0	102
	Taxa de lesões sem afastamento	n.a.	n.d	166,60
	Taxa de dias perdidos	n.a.	n.d	0
	Taxa de doenças ocupacionais	n.a.	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.a.	n.d	0
	Número de óbitos	n.a.	0	0
Oriente Médio	Lesões com afastamento	0	0	0
	Taxa de lesões com afastamento	0	n.d	0
	Lesões sem afastamento	2	0	1
	Taxa de lesões sem afastamento	14,78	n.d	5,95
	Taxa de dias perdidos	0	n.d	0
	Taxa de doenças ocupacionais	0	n.d	0
	Taxa de absenteísmo	n.d	n.d	0
	Número de óbitos	0	0	0

Nota 1: O método aplicado é baseado na norma brasileira NBR 14280 e gerenciado por meio de Norma Corporativa NC 20.1.003 Investigação e Análise de Acidentes, Incidentes e Desvios. A taxa de lesões sem afastamento considera categorias conforme a OSHA, sendo Primeiros Socorros, Restrição ao Trabalho e Tratamento Médico. Óbitos estão inclusos nas taxas de lesões. O cálculo de dias perdidos é a partir de um dia após o acidente.

Nota 2: O aumento das taxas da área internacional se deve à adoção dos critérios da OSHA. Foi elaborado um material com orientações para ser repassado em forma de treinamentos a todas as áreas, permitindo a padronização do indicador nas unidades.

Nota 3: Em 2019, foi iniciado o controle de HHT (trabalhadores exceto empregados), o que permitiu calcular as taxas e identificar as empresas e focos de ocorrência.

NUTRIÇÃO, QUALIDADE E SAUDABILIDADE

PERCENTUAL DO VOLUME DE PRODUÇÃO FABRICADO EM UNIDADES OPERACIONAIS CERTIFICADAS POR ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE EM CONFORMIDADE COM NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS DE SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS GRI FP5		2019
Produção total de alimentos (toneladas)		5.234.684.000
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)		1.571.719.000
Percentual		30,2%

PORCENTAGEM DO VOLUME TOTAL DE VENDAS DE PRODUTOS DE CONSUMO, POR CATEGORIA DE PRODUTO, COM ADIÇÃO DE VITAMINAS E MINERAIS (%)* GRI FP7			
	2017	2018	2019
Salsicharia	4,07	0,02	0
Empanados	0,5	0,04	0
Linguiças	1,04	0,76	0
Margarinas	3,47	3,44	1,59

* Tivemos adição de vitaminas em alguns SKUs da categoria margarina. Trata-se do lançamento da nova linha Qualy Vita trabalhada no projeto MI3737A. Foram 4 novos SKUs, que representam 1,60% do volume total da categoria margarinas vendido de janeiro a dezembro de 2019.

* Porcentagem se refere à porcentagem em relação à categoria do produto, e não ao total BRF.

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*	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
	Perus (%)			Suínos (%)			Frangos (%)		
Pressão negativa	40	7	3,28	0	0	0	31	30	30,35
Pressão positiva	60	93	96,72	0	0	0	34	33	31,20
Dark house	0	0	0	0	0	0	35	37	38,45
Gestação coletiva	0	0	0	27	31	>35	0	0	0
Gestação individual	0	0	0	73	69	65	0	0	0

- * Conceito dos tipos de habitação:
- Pressão negativa: aviários com cortinas amarelas ou azuis, com ou sem *cooling* na entrada de ar e com nebulizadores, ou aviários com cortinas pretas/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/pratas e presença de *cooling* (equipamento para resfriar o ambiente) e nebulizadores. Trabalham com as cortinas fechadas; o ar entra por uma extremidade e é forçado a sair pela extremidade oposta. Nesse sistema, a iluminação é fornecida e controlada pelo produtor de forma a garantir a melhor condição para o animal nas diferentes fases de produção. Proporciona melhor controle sobre a temperatura e ventilação da instalação, garantindo que as aves estejam em conforto térmico.
 - Gestação coletiva: as matrizes permanecem o período de gestação em baias coletivas (em grupo) com liberdade de movimento e para expressar suas características naturais.
 - Gestação individual: as matrizes permanecem o período de gestação em baias individuais. Apesar de limitar o espaço das matrizes, essa prática facilita o controle individual das matrizes gestantes e fornece condições de evitar brigas entre os animais.
 - A apuração se deu com base no plantel de matrizes de 2018.

MEIO AMBIENTE – ENERGIA GRI 302-1

CONSUMO DE COMBUSTÍVEIS DE FONTES NÃO RENOVÁVEIS (GJ – Gigajoule)¹

	2017	2018	2019
BPF	76.513,32	16.555,46	15.726,91
Óleo diesel	68.120,95	101.749,54	91.411,57
Gás natural	881.504,50	533.669,81	689.270,16
Gasolina	852,21	120.879,16	117.823,33
GLP	513.963,70	431.796,60	383.501,15
Xisto	92.873,61	80.246,23	80.343,66
Total	1.633.828,29	1.284.896,81	1.378.076,78

- * Na matriz energética da Turquia há um percentual de outras fontes energéticas e sem a visibilidade da composição. Assim, ao total foi acrescido o valor de 7.070,6 GJ.
- * Foram considerados dados do Brasil, Abu Dhabi, Turquia. A metodologia de apuração dos dados seguiu a Norma Corporativa de Excelência Energética. Foram considerados dados do Brasil e da Turquia.
- * Foi utilizado o BEN2019 (Balanço Energético Nacional 2019) para classificação das fontes geradoras.

CONSUMO DE COMBUSTÍVEIS DE FONTES RENOVÁVEIS (GJ – Gigajoule)¹

	2017	2018	2019
Álcool de cana	5,73	195.902,99	192.958,92
Biodiesel	0,00	5.196,09	4.370,52
Óleo vegetal ou animal	195.083,91	48.927,57	71.655,28
Palm Kernel Shell	16.705,00	n.a. ¹	–
Biomassa (madeira de reflorestamento)	22.445.697,90	18.437.766,29	20.475.673,50
Total	22.657.492,54	18.687.792,94	20.744.658,22

1 Não aplicável, pois se referia ao consumo na Tailândia.

* Foi utilizado o BEN2019 (Balanço Energético Nacional 2019) para classificação das fontes geradoras.

ENERGIA ELÉTRICA CONSUMIDA DE FONTES NÃO RENOVÁVEIS (GJ – Gigajoule)¹

	2017	2018	2019
Gás natural	513.693,72	150.617,58	349.984,09
Petróleo	146.618,04	122.585,03	37.701,40
Nuclear	4.093,76	2.054,96	49.607,11
Carvão mineral	229.411,27	163.577,19	211.503,08
Outras fontes	–	–	7.070,60
Total	893.816,79	438.834,77	655.866,28

* Foi utilizado o BEN2019 (Balanço Energético Nacional 2019) para classificação das fontes geradoras.

ENERGIA ELÉTRICA CONSUMIDA DE FONTES RENOVÁVEIS (GJ – Gigajoule)¹

	2017	2018	2019
Hidrelétrica	7.404.013,34	7.125.345,41	5.555.280,99
Biomassa	154.994,21	132.132,50	686.512,64
Eólica	79.580,48	70.475,61	643.769,11
Fotovoltaica	6.681,31	15.582,23	56.091,26
Geotérmica	11.848,73	8.453,08	12.477,52
Total	7.657.118,07	7.351.988,83	6.954.131,53

* Foi utilizado o BEN2019 (Balanço Energético Nacional 2019) para classificação das fontes geradoras.

TOTAL DE ENERGIA CONSUMIDA (GJ – Gigajoule)¹

	2017	2018	2019
Combustíveis de fontes não renováveis	1.633.828,29	1.284.896,81	1.378.076,78
Combustíveis de fontes renováveis	22.657.492,54	18.687.792,94	20.744.658,22
Energia elétrica consumida de fontes não-renováveis	893.816,79	438.834,77	655.866,28
Energia elétrica consumida de fontes renováveis	7.657.118,07	7.351.988,83	6.954.131,53
Total	32.842.255,69	27.763.513,34	29.732.732,80

1 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. 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).

* Não há comercialização de energia

* Os dados de cogeração de energia elétrica em 2019 estão contemplados somente em Biomassa, ao contrário dos outros anos.

* Foi utilizado o BEN2019 (Balanço Energético Nacional 2019) para classificação das fontes geradoras.

OBSERVAÇÃO: TODOS OS DADOS DE ENERGIA ENGLOBAM NOSSAS OPERAÇÕES NO BRASIL, EM ABU DHABI E NA TURQUIA.

MEIO AMBIENTE – EMISSÕES

EMISSÕES DE SUBSTÂNCIAS QUE DESTROEM A CAMADA DE OZÔNIO (SDO) (t – Toneladas) GRI 305-6			
	2017 ¹	2018	2019
CFC	0	0	0
HCFC	1.004,04	1.720,47	862,80
Total	1.004,04	1.720,47	862,80

EMISSÕES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS (t – Toneladas) ^{1,2} GRI 305-7			
	2017 ³	2018	2019
NO _x	i.n.d.	1.325,02	1.345,26
SO _x	i.n.d.	140,94	262,61
Poluentes orgânicos persistentes (POP)	i.n.d.	0,00	0,00
Compostos orgânicos voláteis (COV)	i.n.d.	0,00	0,00
Poluentes atmosféricos perigosos (HAP, na sigla em inglês)	i.n.d.	0,00	0,00
Material particulado (MP)	i.n.d.	2.208,70	3.006,79
CO	i.n.d.	9.697,63	9.373,47
HC	i.n.d.	0,00	0,00

¹Dados consideram emissões de Brasil, Kizad e Turquia.

²As 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.

³ As informações de emissões atmosféricas significativas de 2017 não são disponíveis.

MEIO AMBIENTE – RESÍDUOS

RESÍDUOS PERIGOSOS TRANSPORTADOS E TRATADOS (t – Toneladas) GRI 306-4			
	2017	2018	2019
Transportados	1.840,40	4.353,13	1.096,88
Importados	0	0	0
Exportados	0	0	0
Tratados	0	0	0
Total	1.840,40	4.353,13	1.096,88

CARTA DE ASSEGURAÇÃO



KPMG Assurance Services Ltda.
Rua Arquiteto Cláudio Redig de Campos, 105, 6º andar - Torre A
04711-904 - São Paulo/SP - Brasil
Caixa Postal 79518 - CEP 04707-970 - São Paulo/SP - Brasil
Telefone +55 (11) 3940-1500
kpmg.com.br

Relatório de asseguração limitada dos auditores independentes

Ao Conselho de Administração, Acionistas e Demais Partes Interessadas
BRF S.A.
São Paulo-SP

Introdução

Fomos contratados pela BRF S.A. ("BRF" ou "Companhia") com o objetivo de aplicar procedimentos de asseguração limitada sobre as informações de sustentabilidade divulgadas no Relatório Integrado 2019 da BRF, relativas ao ano findo em 31 de dezembro de 2019.

Responsabilidades da administração da BRF

A administração da BRF é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações de sustentabilidade divulgadas no Relatório Integrado 2019 de acordo com os Standards para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative – GRI, com o suplemento setorial "GRI Food Processing Sector Supplement" e com os controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações divulgadas no Relatório Integrado 2019, com base no trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico (CT) 07/2012, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 (Trabalhos de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão), emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade - CFC, que é equivalente à norma internacional ISAE 3000, emitida pela Federação Internacional de Contadores, aplicáveis às informações não financeiras históricas. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo requisitos de independência e que o trabalho seja executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações divulgadas no Relatório Integrado 2019, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à administração da BRF e outros profissionais da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações constantes no Relatório Integrado 2019, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidências que nos possibilitem concluir na forma de asseguração



limitada sobre as informações de sustentabilidade tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguração limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o levem a acreditar que as informações divulgadas no Relatório Integrado 2019, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação, materialidade e apresentação das informações constantes no Relatório Integrado 2019 e de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas e sobre os processos associados às informações materiais de sustentabilidade divulgadas no Relatório Integrado 2019, em que distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam:

- planejamento dos trabalhos: consideração da materialidade dos aspectos para as atividades da BRF, da relevância das informações divulgadas, do volume de informações quantitativas e qualitativas e dos sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração do Relatório Integrado 2019 da BRF. Esta análise definiu os indicadores a serem testados em detalhe;
- entendimento e análise das informações divulgadas em relação à forma de gestão dos aspectos materiais;
- análise dos processos para a elaboração do Relatório Integrado 2019 e da sua estrutura e conteúdo, com base nos Princípios de Conteúdo e Qualidade dos Standards para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards);
- avaliação dos indicadores não-financeiros amostrados:
 - entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores por meio de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
 - aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados no Relatório Integrado 2019;
 - análise de evidências que suportam as informações divulgadas;
- análise da razoabilidade das justificativas das omissões de indicadores de desempenho associados a aspectos e tópicos apontados como materiais na análise de materialidade da Companhia;
- confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis.

Acreditamos que as informações, as evidências e os resultados obtidos em nosso trabalho são suficientes e apropriados para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.



Alcance e limitações

Os procedimentos aplicados em um trabalho de asseguração limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguração razoável. Consequentemente, não nos possibilitam obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguração razoável, que tem por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho de asseguração razoável, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações constantes no Relatório Integrado 2019.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos qualquer trabalho em dados informados para os períodos anteriores, para a avaliação da adequação das suas políticas, práticas e desempenho em sustentabilidade, nem em relação a projeções futuras.

Conclusão

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes no Relatório Integrado 2019 da BRF, não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com os Standards para Relato de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards) e com os registros e arquivos que serviram de base para a sua preparação.

São Paulo, 30 de abril de 2020

KPMG Assurance Services Ltda.
CRC 2SP-023228/O-4

Eduardo V. Cipullo
Contador CRC 1SP135597/O-6



Créditos

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO – BRF

Gerência Executiva de Sustentabilidade
Diretoria de Relações com Investidores

CONSULTORIA GRI, COORDENAÇÃO EDITORIAL, CONTEÚDO E DESIGN

Report Sustentabilidade

FAMÍLIA TIPOGRÁFICA

Co Headline; Co Text
Noto Sans CJK JP

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Ana Paula Cardoso

