



**RELATÓRIO ANUAL E
DE SUSTENTABILIDADE**

ÍNDICE

PRINCIPAIS INDICADORES

6

2014 EM NÚMEROS
MATERIALIDADE

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

12

A BRF

14

ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIO
GOVERNANÇA CORPORATIVA
COMPORTAMENTO ÉTICO E ÍNTEGRO
GESTÃO DE RISCOS

CAPITAL INTELECTUAL

36

VISÃO GLOBAL
EFICIÊNCIA NA OPERAÇÃO
LANÇAMENTOS EM CAMPANHAS

CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO

42

CENÁRIO MUNDIAL SETORIAL
RESULTADO FINANCEIRO

CAPITAL HUMANO

58

VIVA BRF: POR UMA CULTURA ÚNICA E DE ALTA *PERFORMANCE*

GESTÃO DE PESSOAS
SAÚDE E SEGURANÇA

CAPITAL SOCIAL

68

COMUNIDADE
GESTÃO DE FORNECEDORES
BEM-ESTAR ANIMAL
CONSUMIDORES

CAPITAL NATURAL

86

ÁGUA
EFLUENTES
ENERGIA
EMISSÕES
MATERIAIS E EMBALAGENS
GESTÃO DE RESÍDUOS
BIODIVERSIDADE

O RELATÓRIO

98

BALANÇO SOCIAL IBASE
ÍNDICE REMISSIVO GRI
ANEXO
INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

INTRODUÇÃO

PRESENTE EM

95%

DOS LARES
BRASILEIROS

UMA DAS

100

EMPRESAS
MAIS INOVADORAS
DO PLANETA

7^a

MAIOR COMPANHIA
DE CAPITAL ABERTO
DE ALIMENTOS
DO MUNDO

Em 2013, atravessamos grandes mudanças estruturais e estratégicas. Foi um ano em que diversas sementes foram plantadas: passamos por uma reestruturação organizacional e uma mudança de visão estratégica, estabelecemos foco total nos consumidores e iniciamos um projeto de integração de áreas.

2014 foi o ano em que as mudanças ganharam vida. Começamos a colher frutos do que foi plantado no ano anterior: tornamo-nos uma empresa mais inovadora, ágil e determinada. E os resultados já estão sendo reconhecidos pelo mercado, através da valorização das ações, e dos prêmios conquistados ao longo do ano.

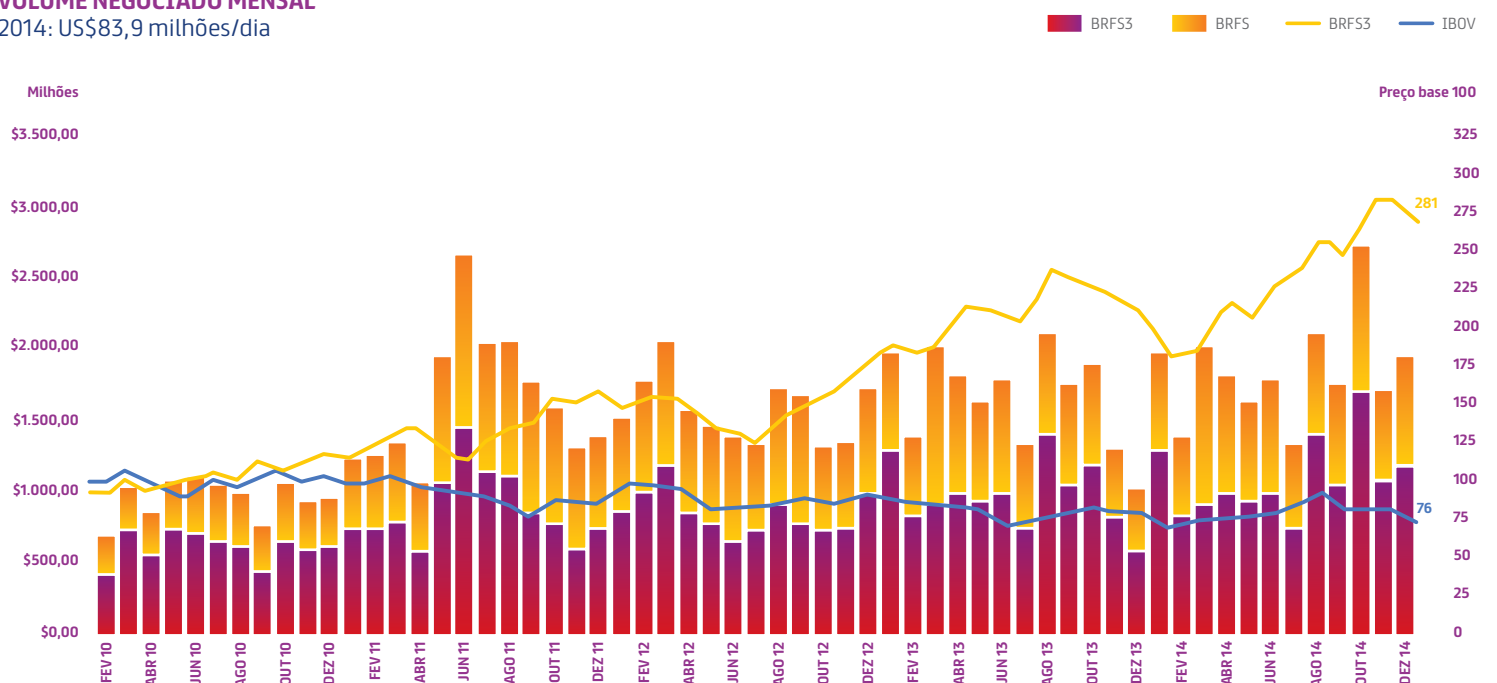
Hoje somos uma empresa consolidada, presente em 95% dos lares brasileiros e uma das 100 companhias mais inovadoras do planeta. Além disso, ocupamos a sétima posição mundial da indústria de alimentos e estamos entre os líderes no fornecimento global de proteína animal.

R\$



VALOR DA AÇÃO EM 31/12/2014

VOLUME NEGOCIADO MENSAL
2014: US\$83,9 milhões/dia



PRINCIPAIS INDICADORES GRI G4-9

VALORES EM R\$ MILHÕES	2010	2011	2012	2013	2014
Receita Líquida	20.370	23.167	25.975	27.787	29.007
Brasil	11.127	12.756	13.979	14.371	15.367
Internacional	9.243	10.411	11.996	13.416	13.640
Lucro Bruto	5.209	6.112	5.902	6.910	8.509
Margem Bruta (%)	25,6%	26,4%	22,7%	24,9%	29,3%
Lucro Operacional	1.499	2.026	1.360	1.896	3.478
Margem Operacional (%)	7,4%	8,7%	5,2%	6,8%	12,0%
EBITDA - Operações Continuadas	2.254	2.914	2.295	3.009	4.709
Margem EBITDA - Operações Continuadas (%)	11,1%	12,6%	8,8%	10,8%	16,2%
EBITDA	2.264	2.914	2.283	3.131	4.897
Margem EBITDA (%)	10,0%	11,3%	8,0%	10,3%	15,4%
Lucro Líquido Operações Continuadas	815	1.386	797	1.015	2.135
Margem Líquida - Operações Continuadas (%)	4,0%	6,0%	3,1%	3,7%	7,4%
Lucro (prejuízo) Líquido Operações Descontinuadas	(11)	(18)	(27)	47	90
Lucro Líquido	804	1.367	770	1.062	2.225
Margem Líquida (%)	3,9%	5,9%	3,0%	3,8%	7,7%
Valor de Mercado	23.853	31.776	36.810	42.969	55.350
Ativo Total	27.752	29.983	30.765	32.375	36.030
Patrimônio Líquido¹	13.637	14.110	14.589	14.696	15.655
Dívida Líquida	3.634	5.408	7.018	6.784	5.032
Dívida Líquida/EBITDA	1,61	1,86	3,07	2,17	1,04 ³
Resultado por ação - R\$²	0,93	1,59	0,92	1,17	2,46
Nº Ações	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246
Nº Ações em Tesouraria	781.172	3.019.442	2.399.335	1.785.507	5.188.897

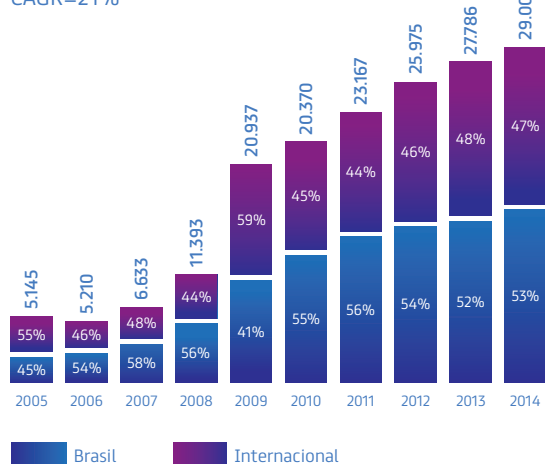
¹Inclui operações continuadas e descontinuadas

²Resultado por Ação (em R\$) consolidado, excluindo as ações em tesouraria

³No 4T14, consideramos para cálculo do múltiplo somente o resultado das operações continuadas (sem Lácteos), influenciando no índice de 2014, demais anos consideram operações continuadas e descontinuadas.

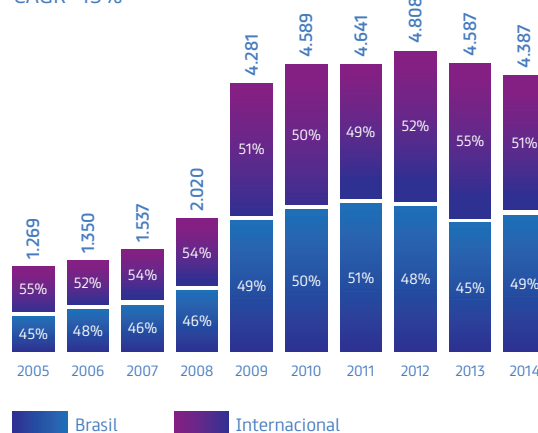
FATURAMENTO LÍQUIDO - OPERAÇÕES CONTINUADAS

R\$ milhões
CAGR=21%



VENDAS - OPERAÇÕES CONTINUADAS*

Mil toneladas
CAGR=15%

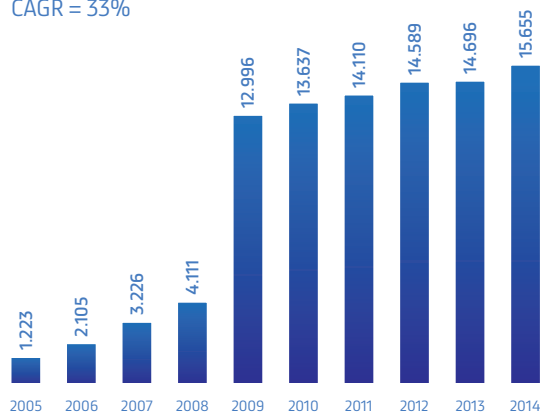


*Inclui carnes e outros processados

Para melhor refletir as mudanças estruturais da Companhia, mudamos as nomenclaturas utilizadas para Mercado Interno, que passou a ser chamado Brasil e Mercado Externo, que passou a ser chamado Internacional (Os resultados apresentados neste relatório se referem às operações continuadas da Companhia, desconsiderando os resultados obtidos nas operações descontinuadas - lácteos - que, conforme anunciado em dezembro de 2014 está em processo de venda para Lactalis)

PATRIMÔNIO LÍQUIDO*

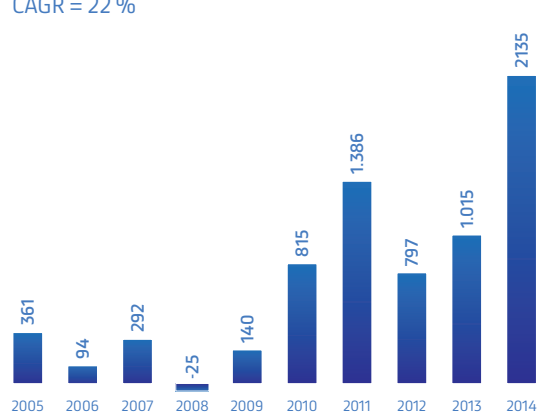
R\$ milhões
CAGR = 33%



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

RESULTADO LÍQUIDO - OPERAÇÕES CONTINUADAS*

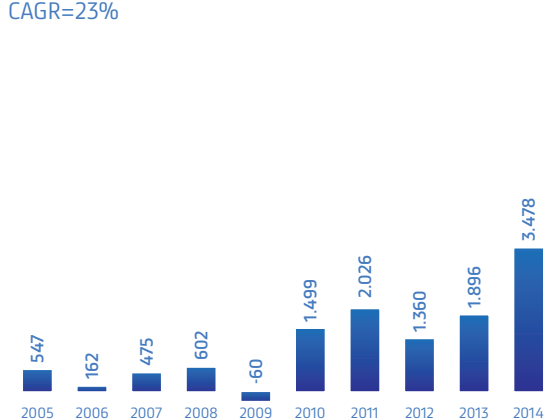
R\$ milhões
CAGR = 22 %



* Não inclui lácteos

LUCRO OPERACIONAL - OPERAÇÕES CONTINUADAS*

R\$ milhões
CAGR=23%

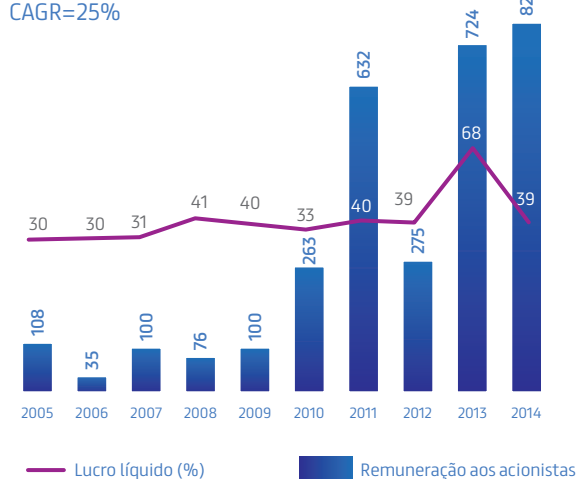


Lucro operacional

* Não inclui lácteos

REMUNERAÇÃO AOS ACIONISTAS*

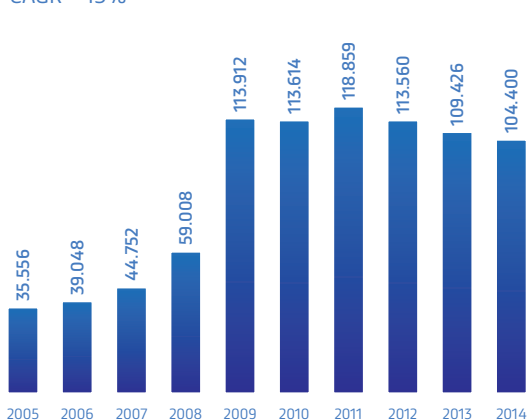
R\$ milhões
CAGR=25%



* Histórico de lucro líquido de 2005 a 2013 contempla o resultado de lácteos. 2014 apenas operações continuadas

NÚMERO DE EMPREGADOS*

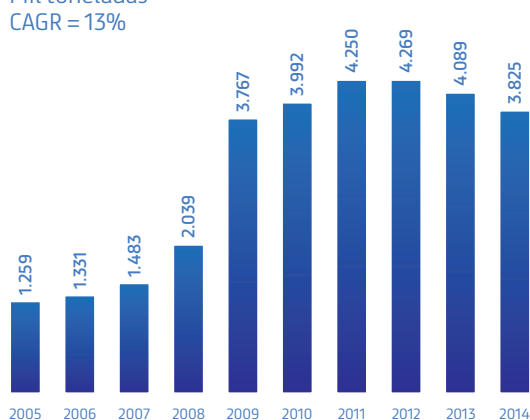
CAGR = 13%



*Contempla funcionários de tempo indeterminado e funcionários fora do Brasil

PRODUÇÃO DE CARNES*

Mil toneladas
CAGR = 13%



*O volume de carnes divulgado em 2013 foi modificado devido a uma correção no volume da produção da Argentina

INVESTIMENTOS SOCIAIS*

R\$ milhões
CAGR=11%



* Contempla apenas os investimentos sociais internos.

INVESTIMENTOS AMBIENTAIS

R\$ milhões
CAGR=0%



4^{,2%}

FOI O TOTAL DE REDUÇÃO
DO CONSUMO DE ÁGUA POR
TONELADA PRODUZIDA

R\$ 208^{,4} MILHÕES
INVESTIDOS EM
PROJETOS DE GESTÃO
AMBIENTAL

17^{MIL}

FORNECEDORES RELEVANTES
DA BRF AVALIADOS EM
IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS
POTENCIAIS OU REAIS

20

EM NÚ

9^{,7%}

ÍNDICE DE RENOVAÇÃO EM 2014,
COM 1,2 PONTO PERCENTUAL ACIMA
DO ANO ANTERIOR, TOTALIZANDO

123

INOVAÇÕES DE PRODUTOS

R\$ 23^{,3} MILHÕES
INVESTIDOS EM
TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO
DE COLABORADORES



- Emissões diretas (escopo 1) – 352.422,69
- Emissões por aquisição de energia (escopo 2) – 350.108,19
- Outras emissões indiretas (escopo 3) – 938.298,26

79%

DE SATISFAÇÃO GERAL DOS CLIENTES, 5 PONTOS PERCENTUAIS ACIMA DE 2013

14
MEROS

MAIS DE

88 MIL

PESSOAS BENEFICIADAS PELOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

MAIS

200

AÇÕES VOLUNTÁRIAS DESENVOLVIDAS NAS COMUNIDADES DE VIZINHANÇA

R\$2^{BI}

EM INVESTIMENTOS (CAPEX)*

*incluindo ativos biológicos, aquisições e outros.

3,5 MIL

LÍDERES

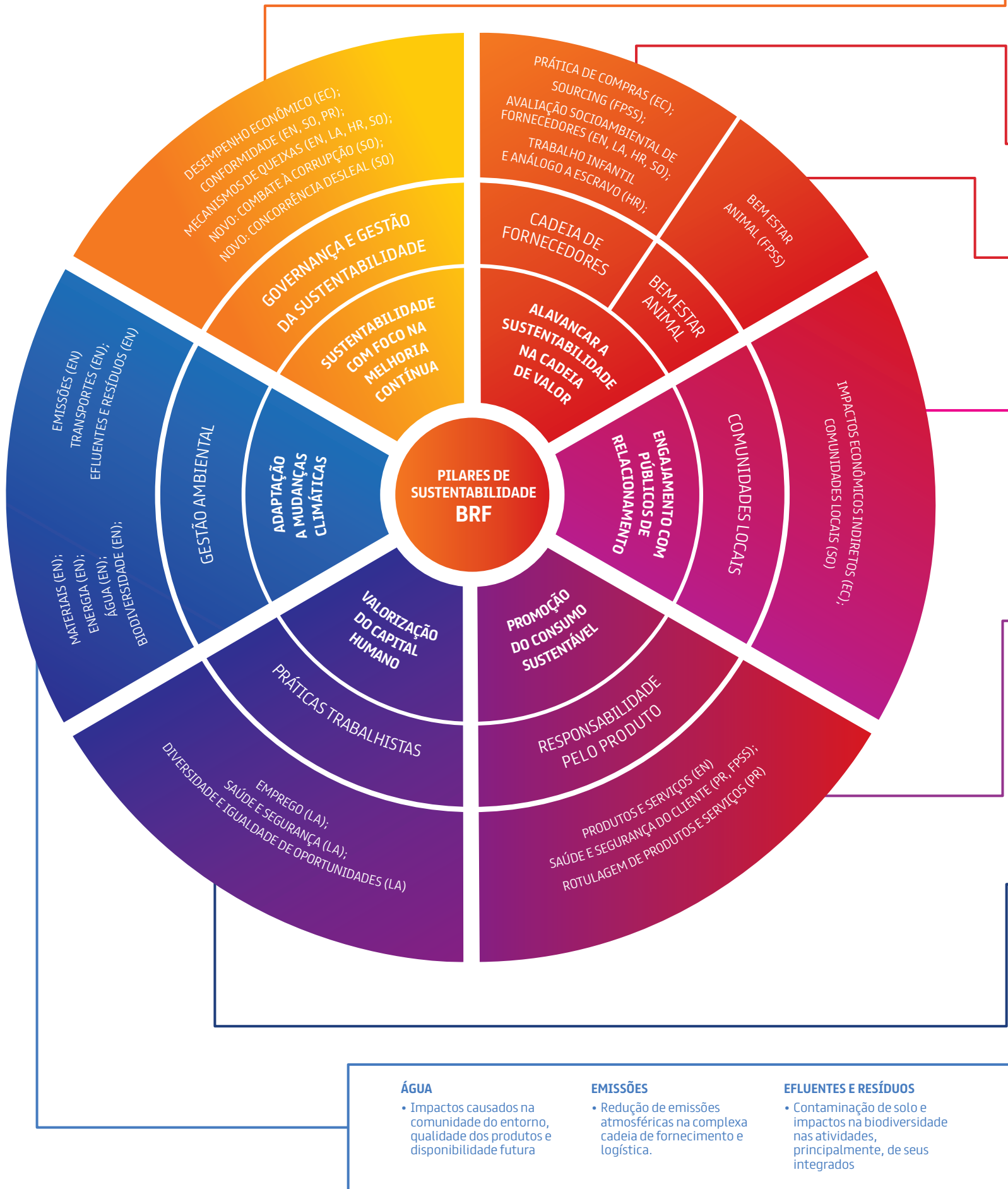
ENGAJADOS PELO VIVA BRF

R\$3,³

MILHÕES

INVESTIMENTO TOTAL NA COMUNIDADE FEITO PELO INSTITUTO BRF

EM 2014, A BRF REVISOU SUA **MATERIALIDADE**, APROFUNDANDO SEUS TEMAS RELEVANTES DE GESTÃO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PÚBLICOS COM OS QUAIS A COMPANHIA SE RELACIONA. CONFIRA, ABAIXO, UM DESCRITIVO DOS IMPACTOS DO NEGÓCIO, IDENTIFICADOS PELOS **STAKEHOLDERS**. A PARTIR DO NOVO MODELO DE GESTÃO ANUNCIADO EM JANEIRO DE 2015 (LEIA MAIS NA PÁGINA 30), A COMPANHIA IRÁ APRIMORAR A ANÁLISE DESTES IMPACTOS DEBATIDOS NO PAINEL DE MATERIALIDADE 2014 (LEIA MAIS NAS PÁGINAS 70 E 71). ALGUNS TÓPICOS AMPLAMENTE ABORDADOS NO PAINEL DE MATERIALIDADE ESTÃO AO LONGO DESTES RELATÓRIO IDENTIFICADOS PELA SIMBOLOGIA DE UMA MANDALA. GRI G4-19, G4-20, G4-21.



**DESEMPENHO ECONÔMICO
CONCORRÊNCIA DESLEAL
COMBATE À CORRUPÇÃO**

Geração e distribuição de riqueza (empregos, renda e investimentos) e desenvolvimento de infraestrutura local e nacional.

**MECANISMOS DE QUEIXAS
CONFORMIDADE**

• Abordagem de não conformidades em diversos aspectos, contribuição para a gestão de riscos socioambientais e diálogo com stakeholders relevantes da organização

• As políticas de gestão de riscos da BRF permitem que a empresa minimize o impacto de sua operação.

CADEIA DE FORNECEDORES

• Minimização e gestão de riscos associados à aspectos socioambientais e de segurança dos alimentos relevantes para a sociedade e para o consumidor, além de estimular boas práticas em toda a sua cadeia.

BEM ESTAR ANIMAL

• Disseminar em sua cadeia os 5 princípios de bem-estar animal, além de estimular boas práticas, garante adequação da BRF e de seus fornecedores à requisitos legais e de mercado, assegurando produtos de qualidade e seguros.

**IMPACTOS ECONÔMICOS
INDIRETOS
COMUNIDADES LOCAIS**

• Geração de emprego e renda das comunidades do entorno da unidades BRF e desenvolvimento socioeconômico dessas regiões.

• Geração e distribuição de riqueza (empregos, renda e investimentos) e desenvolvimento de infraestrutura local e nacional.

**SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE
ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS**

• Boas práticas em relação à qualidade dos produtos permitem, além de mitigar riscos à saúde e segurança do consumidor, acesso à produtos saudáveis, ao

consumo responsável e melhor qualidade na alimentação brasileira.

**PRODUTOS E SERVIÇOS
(IMPACTOS AMBIENTAIS)**

• Energia consumida, impactos do transporte e embalagens e provisionamento de orçamento para gestão ambiental.

**EMPREGO
DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES
IGUALDADE DE REMUNERAÇÃO**

• Igualdade de oportunidades permite o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e o desenvolvimento dos profissionais com base na meritocracia.

SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

• Boas práticas de saúde e segurança ocupacional, além de prevenir danos à saúde, estimulam práticas saudáveis e a qualidade de vida dos trabalhadores.

BIODIVERSIDADE

• Riscos associados à destruição de habitats e impactos nas mudanças climáticas.

MATERIAIS

• Compra de insumos adequados à qualidade dos produtos BRF e saúde do consumidor.

TRANSPORTES

• Consumo de combustíveis, emissões de GEEs, derramamentos, resíduos e saúde e segurança de transporte terceirizado.

ENERGIA

• Redução de impactos operacionais e disponibilidade futura.

MENUS

DA ADMINISTRAÇÃO

GRI G4-1, G4-2

O ano de 2014 foi marcante para a BRF, que avançou significativamente nas suas ambições e na consolidação de uma nova cultura. Solidificamos as bases operacionais e estratégicas que permitiram à empresa estruturar-se como uma companhia global, maior e melhor, conduzida com afinco por cada uma das mais de 100 mil pessoas que compõem nossa força de trabalho direta.

A união de profissionais com trajetórias, aspirações e competências diversas nos trouxe a oportunidade para construir diferenciais competitivos. Com isso, em 2014 implantamos o Viva BRF, movimento que busca criar coesão no ambiente organizacional, trazendo bem-estar e motivação para os colaboradores e gerando “amor de dono” pela companhia.

Foco no que é diferencial em nosso negócio e disciplina para planejar e executar são virtudes que combinamos para alcançar os resultados da BRF a patamares de excelência, satisfazendo todos os nossos *stakeholders* e levando desenvolvimento à cadeia produtiva. Em uma conjuntura repleta de desafios e instabilidades no mercado, precisamos ser não apenas os maiores, mas os melhores naquilo que fazemos.

Por isso, avançamos nos controles socioambientais da operação e no pensamento de longo prazo, investindo em inovação, expansão internacional e melhoria de nível de atendimento. Tudo isso para que a BRF seja uma empresa ainda mais respeitada, querida e valorizada, figurando como escolha natural para nossos consumidores e um parceiro relevante para clientes, colaboradores e provedores de capital.

Em 2014, abordamos cada um dos principais pilares da estratégia BRF-17, definindo prioridades e aumentando nossa eficiência e integração. O engajamento das equipes, o estímulo à meritocracia, a orientação ao mercado, a visão segmentada das regiões em que atuamos e o foco em sustentabilidade na cadeia de valor foram, mais que diretrizes, imperativos que definiram nossa postura corporativa.

Demos continuidade ao plano de sinergia para as operações, mapeando oportunidades a fim de ampliar a rentabilidade, a eficiência de custos e as margens. Ajustamos a estrutura de suporte e os modelos gerenciais das unidades fabris, tornando-os mais ágeis em suas tomadas de decisão.

Iniciamos um novo processo de *go-to-market* (GTM) no Brasil, através da consolidação das nossas forças de vendas. Esse projeto tem como objetivo expandir a nossa penetração, reduzir as redundâncias no processo de venda e melhorar a produtividade por vendedor. Também focamos no atendimento ao nosso cliente, identificamos novas oportunidades para melhorar nosso nível de serviço – tanto com relação aos prazos de entrega e aos processos logísticos como na gestão de estoque. Como parte da estratégia de orientação para o mercado, revisamos a presença em pontos de venda, aperfeiçoamos o processo de negociação, e implantamos o monitoramento de estoque em tempo real, o que permitiu uma melhora considerável no nível de serviço da Companhia quando comparado ao ano anterior.

Posicionar o consumidor final no centro do negócio tem se mostrado uma escolha acertada. Estamos investindo em pesquisas e estudos que permitam à empresa atualizar seu portfólio. Os lançamentos de 2014 são prova disso. No total, lançamos mais de 120 novos produtos, entre eles, a linha de frios fatiados Soltíssimo, que entrega sabor e praticidade ao consumidor. Estamos nos antecipando às tendências de mercado, e adotando uma visão segmentada e adaptada aos perfis de consumidores que atendemos em mais de 120 países.

AGGEM

Em linha com a nossa expansão internacional, inauguramos a fábrica de processados de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos, ampliando nossa presença e capacidade de atendimento global. Com linhas de processados capazes de produzir até 70 mil toneladas/ano, a planta foi entregue em prazo recorde e reflete nossa visão ambiciosa de ganhar força nos próximos anos em regiões como Oriente Médio, Sul e Sudeste asiáticos e África.

Além da inauguração da nossa fábrica em Abu Dhabi, anunciamos também a aquisição de três dos nossos principais distribuidores no Oriente Médio, região de extrema relevância para a Companhia, onde já possuímos presença e marca reconhecida há mais de 30 anos.

Em linha com a estratégia de focar em negócios que são a vocação da companhia e geram resultados superiores, em 2014 fizemos uma parceria estratégica com a Minerva e passamos para eles as nossas plantas de abate de bovinos em troca de uma participação acionária na empresa e assinamos com a Lactalis um contrato para alienação do nosso negócio de lácteos.

Outro elemento-chave é a responsabilidade socioambiental, que integra nossa estratégia por meio dos Pilares de Sustentabilidade. Projetos de ecoeficiência nas unidades fabris e ações em parceria com a cadeia de

valor em eixos como bem-estar animal e direitos humanos vêm sendo o foco de ação dos últimos anos e demonstram resultados positivos. Reafirmando nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável, somos signatários do Pacto Global das Nações Unidas e há 10 anos integramos o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa.

Apesar de um ano de ajustes estruturais na empresa e diminuição no volume de vendas internacionais, o desempenho dos negócios e o resultado consolidado foi melhor que o esperado. Isso se deve principalmente a melhora considerável da rentabilidade no mercado internacional e a mudança na estratégia da empresa de colocar o consumidor como ponto chave para seu crescimento sustentável.

Registramos no ano, considerando o resultado consolidado das operações da Companhia e o resultado de Lácteos (operações descontinuadas), R\$31,7 bilhões em receita líquida (4,0% acima de 2013), R\$4,9 bilhões em EBITDA (56,4% acima de 2013) e lucro líquido de R\$2,2 bilhões, 109,4% acima de 2013. O fluxo de caixa da empresa acumulou R\$4,1 bilhões no ano, uma melhora de quase três vezes ao que havia sido gerado em 2013.

Esses indicadores nos mostram que escolhemos uma estratégia ousada, mas sólida, para aprimorar nosso desempenho e enfrentar os riscos futuros, convertendo-os em oportunidades. Temos uma estrutura de produção robusta e cada vez mais eficiente, que nos permitirá continuar a crescer nos próximos anos, investindo em relações de ganho mútuo com clientes e fornecedores, para que estejamos prontos para atender às demandas de diferentes mercados com o padrão de qualidade BRF.

O ano de 2015 começou com novos desafios, alguns deles conjunturais, mas continuaremos focados em concretizar nossa missão de ser uma empresa admirada por seus resultados, suas marcas e sua capacidade de inovação. Confiamos que será mais um ano da concretização consistente de nossas novas diretrizes estratégicas focados em crescimento e rentabilidade.

Abilio Diniz

Presidente do Conselho de Administração

Pedro Faria

CEO - Global

A BRF

FOCO TOTAL NO CONSUMO

Uma das principais mudanças realizadas pela BRF foi focar ainda mais nos consumidores, que passaram a direcionar o desenvolvimento de novos produtos.



MIDOR



EM 2013,
COMEÇAMOS A
REVISAR NOSSO
MODELO GTM (GO-
TO-MARKET)

COM ISSO, SÃO OS
CONSUMIDORES QUE
DITAM AS TENDÊNCIAS
DE MERCADO E O VOLUME
A SER PRODUZIDO

**80 ANOS DE HISTÓRIA, MARCAS
CONSAGRADAS EM 120 PAÍSES E
ATUAÇÃO EM DIVERSAS CATEGORIAS
E SEGMENTOS FAZEM DA COMPANHIA
REFERÊNCIA NA INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS**

Com um portfólio que inclui marcas consagradas no Brasil e no exterior, como Sadia, Perdigão, Qualy, Chester, Perdix e Paty, a BRF é, hoje, a sétima maior companhia de alimentos do mundo em valor de mercado e segunda maior abatedora de aves do mundo. GRI G4-3, G4-4

Por meio de negócios nos segmentos de carnes (aves e suínos), alimentos processados de carnes, pizzas, massas e vegetais congelados, está presente em 95% dos lares

brasileiros e atende a mais de 120 países, na Europa, na América Latina, no Oriente Médio, na África, na Eurásia e na Ásia. GRI G4-6, G4-8

A estrutura operacional é hoje composta de 47 fábricas – sendo 34 de processamento de carnes e 13 da operação descontinuada de lácteos – e 27 centros logísticos no Brasil, além de 10 unidades industriais no exterior – a mais recente, em Abu Dhabi, inaugurada em novembro de 2014.



AGORA, OS CONSUMIDORES ENCONTRAM OS PRODUTOS QUE PROCURAM COM MAIS FACILIDADE, ALÉM DE TEREM NOVOS LANÇAMENTOS DESENVOLVIDOS PARA O SEU PERFIL

Ao fim de 2014, a BRF acumulou R\$29 bilhões de receita líquida e R\$2,1 bilhões de lucro líquido nas operações continuadas, que não levam em consideração os resultados obtidos com o negócio de lácteos. Tais resultados foram atingidos graças a mudanças estruturais realizadas ao longo do ano de 2014, com crescimento da base de pontos de venda no Brasil, melhorias no atendimento que ampliaram a satisfação do cliente, crescimento em regiões como Oriente Médio e sudeste asiático e projetos de aumento da capilaridade e capacidade de distribuição.

Hoje, a BRF responde por 1,8% da balança comercial brasileira e concentra cerca de 20% do comércio mundial de aves, gerando quase 115 mil postos de trabalho – sendo

104,4 mil diretos –, além de negociar com aproximadamente 13 mil produtores integrados. GRI G4-9

A Companhia tem capital aberto desde 1980 e integra o Novo Mercado da BM&FBovespa há nove anos. Em 2014, completou uma década de participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), refletindo seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Também tem papéis negociados na Bolsa de Nova York (NYSE – ADR nível III) e, em 2014, foi novamente listada no Dow Jones Sustainability Index Emerging Markets.

GRI G4-7

Leia+

Sobre as marcas da BRF em www.brf-global.com/brasil/nossas-marcas

ATRIBUTOS BRF

GRI G4-56

Movimento cultural que reflete o novo jeito de ser e de fazer da BRF

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

ATUAÇÃO GLOBAL

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

120

PAÍSES ATENDIDOS

2.329

MIL PRODUTOS NO
PORTFÓLIO

104,4

MIL COLABORADORES
DIRETOS

4,3*

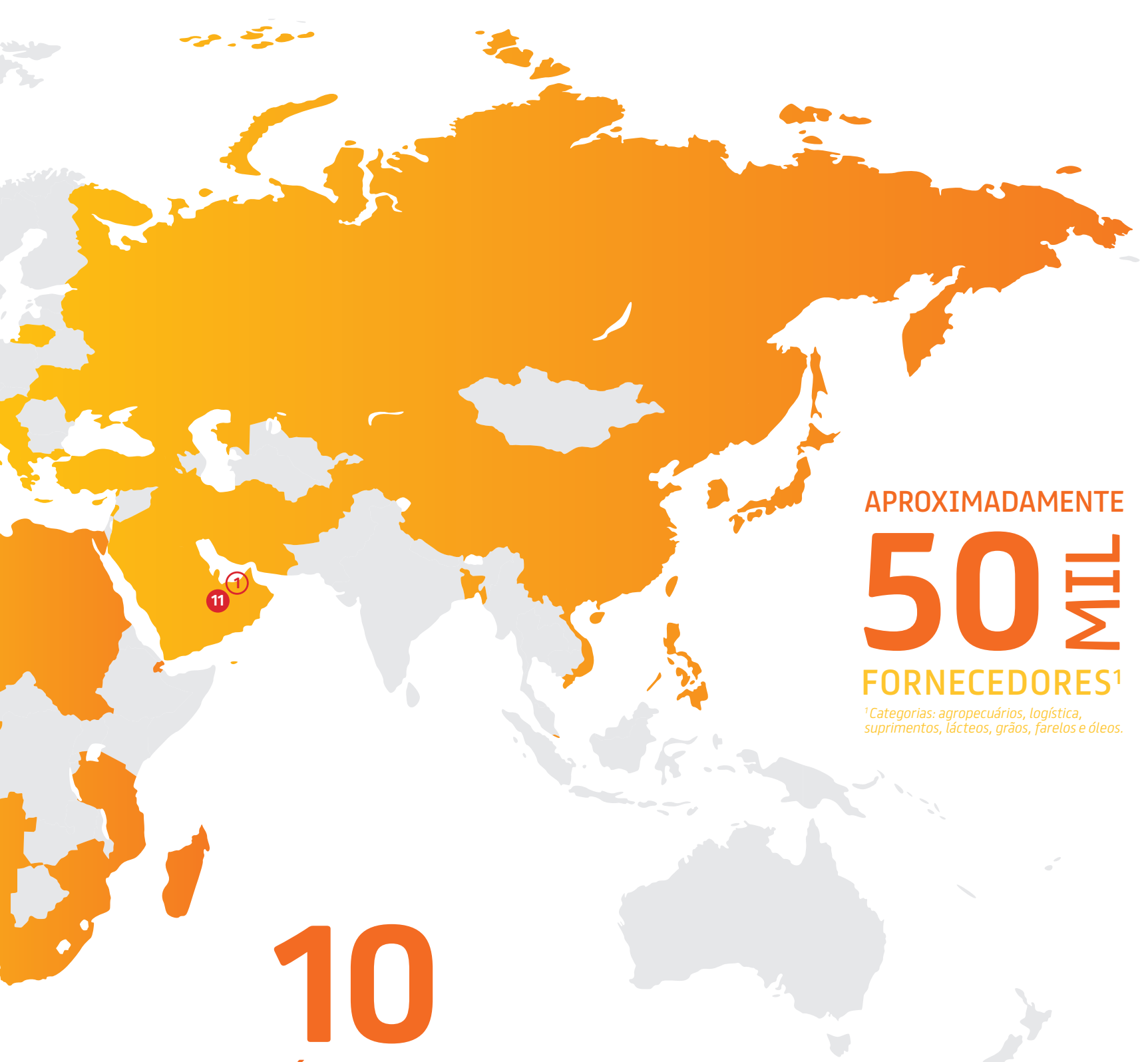
MILHÕES
DE TONELADAS
DE ALIMENTOS
PRODUZIDOS

* Não inclui lácteos

EXPORTAÇÕES ●

UNIDADES PRODUTIVAS NO EXTERIOR ○

CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO NO EXTERIOR ●



APROXIMADAMENTE

50 MIL

FORNECEDORES¹

¹ Categorias: agropecuários, logística, suprimentos, lácteos, grãos, farelos e óleos.

10

FÁBRICAS NO EXTERIOR:

7 NA ARGENTINA (SENDO 6 PRÓPRIAS E 1 TERCEIRA),
1 NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS,
1 NA INGLATERRA* E
1 HOLANDA*

**Operações da Plusfood.*

NO BRASIL

47

FÁBRICAS, SENDO

34

DE PROCESSAMENTO
DE CARNES E

13*

DE PROCESSAMENTO
DE LÁCTEOS EM

10

ESTADOS E

4

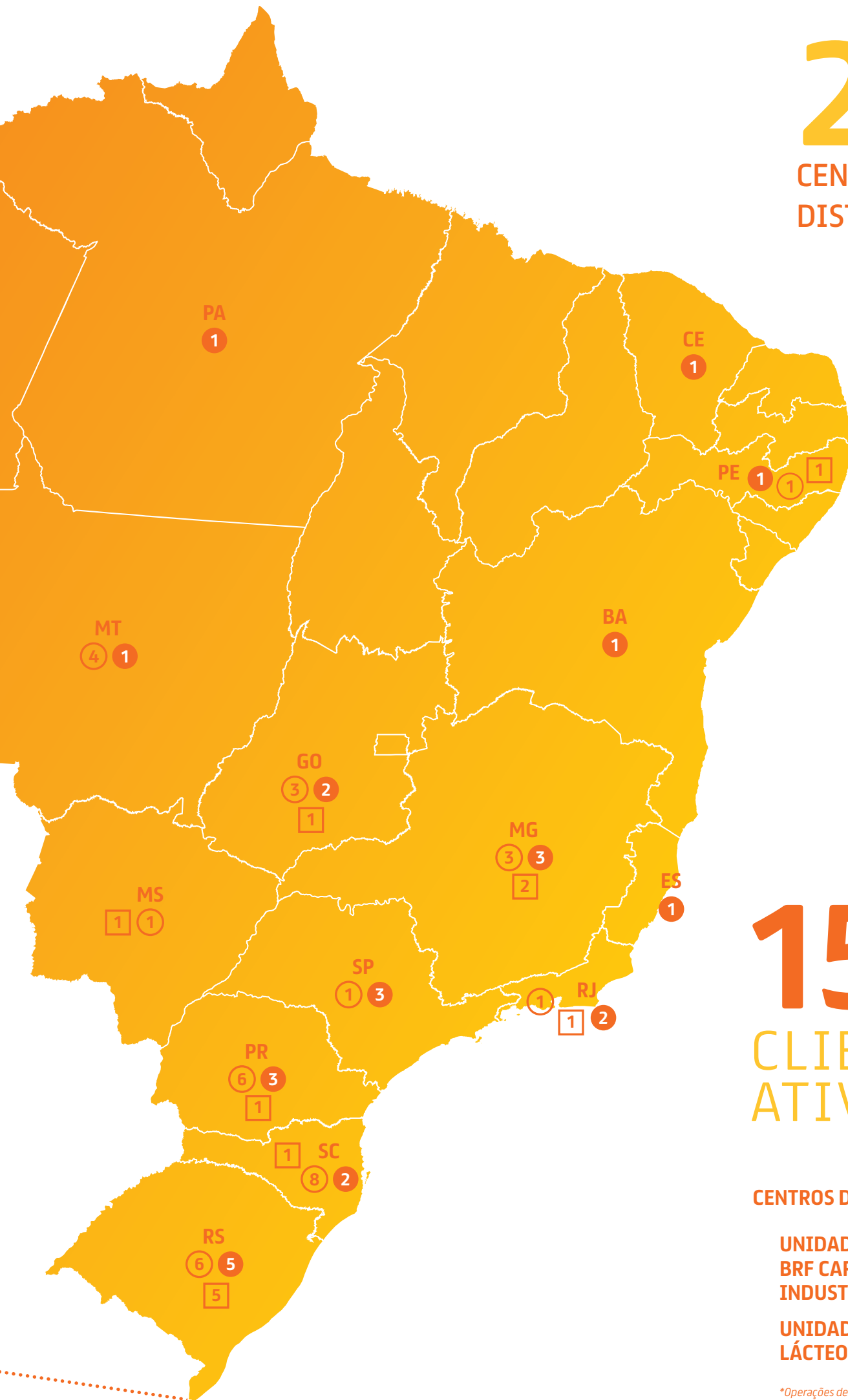
REGIÕES
DO PAÍS

**Operações descontinuadas*



27

CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO



159 MIL

CLIENTES ATIVOS

- CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO BRF ●
- UNIDADES PRODUTIVAS BRF CARNES, SOJA E INDUSTRIALIZADOS ○
- UNIDADES PRODUTIVAS BRF LÁCTEOS* □

**Operações descontinuadas*

ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIO

Aumento de produtividade, reforço da capacidade de distribuição, atendimento ao cliente, renovação de portfólio, expansão internacional e retorno do capital investido para acionistas e demais públicos são elementos essenciais da visão de futuro da BRF.

Com o objetivo de consolidar-se como uma companhia global, líder nos diferentes mercados em que atua e adaptada às necessidades de seus consumidores, a organização conta, desde 2013, com o BRF-17, plano estratégico que define ações, metas e prioridades até o ano de 2017. GRI G4-47

Em linhas gerais, o BRF-17 busca criar uma empresa líder, focada em negócios com alto retorno de investimento, detentora de marcas admiradas e presente nos mais diversos mercados, com identidade local e orientação para o consumidor final e para o cliente.

Construídas em 2013, revisadas por toda a Companhia em 2014 e aprovadas pelo Conselho de Administração, as diretrizes respondem à necessidade de ampliar a geração de valor, englobando indicadores como receita e lucro, geração de caixa e retorno do capital investido (*return on invested capital* - ROIC). Na revisão foram acrescentadas quatro diretrizes de suporte corporativo, e a cada ano a empresa volta a analisar e adaptar seu planejamento.

Para alcançar o resultado esperado por acionistas, investidores e demais partes interessadas, as diretrizes estratégicas foram estruturadas em mercados regionais e áreas de suportes corporativos (plataformas), que abordam os processos internos da organização e sua cadeia de valor (*veja quadro*).


A BRF hoje se estrutura em torno de divisões de negócios para cada região e áreas de suporte, responsáveis por aspectos como Prevenção à Fraude, Marketing e Inovação, Jurídico, Gestão de Riscos, Recursos Humanos, Sustentabilidade entre outros. A execução do planejamento se baseia em metas que impactam diretamente a remuneração e a avaliação de todas as lideranças. GRI G4-51

O ano de 2014 representou o desafio de pôr em prática as diretrizes estipuladas no BRF-17, com foco: no processo de internacionalização, regionalização, com respeito e adaptação aos mercados; na construção de uma cultura integrada BRF; na melhoria do nível de serviço; e na eficiência de custos e fluxo de caixa, entregando resultados esperados pelo mercado e redirecionando esforços ao *core business*. GRI G4-2

O BRF-17 GRI G4-2

Como a Companhia pretende abordar os desafios e oportunidades para cumprir sua estratégia

DIRETRIZES DE SUPORTE	NOSSA OPORTUNIDADE
 <p>Cultura BRF forte e única</p>	Integrar o público interno e construir uma cultura que traga engajamento e bem-estar e alavanque os resultados da Companhia
 <p>Talentos como vantagem competitiva</p>	Contar com o capital humano multicultural da BRF para o crescimento dos resultados
 <p>Gestão por valor e desempenho</p>	Estimular uma cultura de meritocracia e boa <i>performance</i> entre os colaboradores
 <p>Orientação ao consumidor, cliente e mercado</p>	Direcionar investimentos, marcas e inovações segundo as necessidades dos mercados consumidores
 <p>Planejamento de médio prazo da cadeia robusta e flexível</p>	Gerar oportunidades, desenvolvimento e maior eficiência na cadeia produtiva
 <p>Foco e disciplina de execução e de cobrança</p>	Acompanhar indicadores-chave, metas e objetivos relacionados ao plano de negócios, com foco em cada mercado e área de atuação

DIRETRIZES DE SUPORTE	NOSSA OPORTUNIDADE
 <p>Nível de serviço como verdadeiro elemento de diferenciação</p>	<p>Conquistar e fidelizar os clientes e ampliar a presença das marcas BRF no ponto de venda</p>
 <p>Eficiência, vantagem de custos e competitividade</p>	<p>Ampliar a rentabilidade, o fluxo de caixa e a margem líquida da Companhia, gerando resultados consistentes para seus provedores de capital</p>
 <p>Minimização da expansão de ativos e otimização de utilização</p>	<p>Investir em negócios que sejam a especialidade e a área-foco da BRF, apostando em marcas e negócios de alto valor agregado</p>
 <p>Visão desagregada dos mercados</p>	<p>Respeitar e valorizar as diferenças de cada região atendida, com produtos, marcas e estratégias que satisfaçam demandas locais</p>
 <p>Liderança na qualidade dos produtos e processos</p>	<p>Manter a reputação e o diferencial de qualidade da BRF, especialmente em mercados nos quais esse aspecto é valorizado por consumidores e clientes</p>
 <p>Sustentabilidade como criação de valor</p>	<p>Crescer de forma sustentável e criar valor compartilhado de longo prazo, garantindo a sustentabilidade do negócio e suportando movimentos globais</p>
 <p>Revitalização da <i>core</i> via inovação</p>	<p>Revitalizar as categorias <i>core</i> considerando as macrotendências e as estratégias das marcas</p>
 <p>Fortalecimento das marcas</p>	<p>Considerar as particularidades de cada mercado nas estratégias das marcas</p>
 <p>Consolidar a gestão SSMA</p>	<p>Preservar a vida de nossos colaboradores e parceiros e a integridade de nossas instalações</p>

NO BRASIL

O ano foi marcado por projetos que conferiram foco à atuação da empresa, investindo em segmentos, marcas e negócios estratégicos. Um dos destaques foi a ampliação da presença das marcas BRF, atingindo a marca de 159 mil pontos de venda. A melhoria na prestação de serviços aos clientes nacionais, medido por meio do indicador OTIF (*On Time In Full*), também foi um ponto positivo: registrando avanços quando comparado com 2013.

No período, também celebramos um acordo de parceria com a Minerva no negócio de bovinos, concluído em 01.10.14, no qual foram estabelecidos os termos e condições para alienação das duas plantas de abate no estado de Mato Grosso. Em troca, nos tornamos um acionista estratégico da Minerva, obtendo uma participação de aproximadamente 15,2% em seu capital total e votante (após conversão integral de debêntures mandatoriamente conversíveis emitidas pela Companhia), com direito a dois assentos no conselho. No segundo

semestre de 2014, 2 mil funcionários das plantas de abate foram transferidos à empresa. **GRI G4-13**

A BRF realizou a venda da divisão de lácteos – marcas Batavo e Elegê – para a Parmalat (Grupo Lactalis), por R\$1,8 bilhão, e a expectativa é que a conclusão desse negócio se dê ao final do primeiro semestre de 2015. Tais movimentos refletem uma estratégia de desverticalização e maximização de resultados, com foco nos negócios-chave da Companhia.

BRF INTERNACIONAL

Além do bom desempenho operacional (*leia mais nas páginas 47, 53, 55*), a Companhia inaugurou uma nova fábrica em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes – operação estratégica para reforçar a presença e a produção na região onde a marca Sadia já é Top of Mind (A mais lembrada pelo consumidor).

Com capacidade de produzir 70 mil toneladas e acolher 1,7 mil colaboradores até meados de 2017, a planta produz processados (empanados, hambúrgueres e pizzas, por exemplo) e foi executada seguindo diretrizes de eficiência e produtividade, com tecnologia de ponta. Além disso, está em linha com o plano econômico Abu Dhabi 2030*, impactando positivamente a economia e a produção locais. **GRI G4-ECB**

Outro esforço foi direcionar o portfólio global para processados de valor agregado, reforçando o posicionamento da Companhia no exterior e reduzindo a presença de *commodities* no mix de produtos.

Com os pilares de marca, distribuição e produção local, a BRF também avançou na aquisição de operações logísticas no exterior. A Companhia adquiriu alguns distribuidores na região como, por exemplo:

FEDERAL FOODS: em 2013 já havia adquirido 49% de participação societária na Federal Foods, companhia líder na distribuição de alimentos nos Emirados Árabes Unidos. Em continuidade a essa estratégia, anunciou, em 2014 a aquisição dos direitos econômicos adicionais desta empresa.

AL KHAN FOODS (AKF): no início de 2014 adquiriu 40% de participação societária na AKF, distribuidora de produtos da BRF no Sultanato de Omã e empresa líder na distribuição de produtos congelados na região, abrangendo um largo escopo de clientes de varejo, food services e atacado.

ALYASRA: líder na distribuição de alimentos no Estado do Kuwait, cobrindo os setores de varejo e food services, com presença em congelados, resfriados e segmento de secos. A BRF adquiriu 75% do

seu negócio de distribuição de alimentos congelados no varejo como parte de um compromisso maior assumido com esse mercado.

Em abril, a Companhia anunciou o encerramento da *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited e, agora, buscará novas oportunidades e parcerias na região da China Continental, Hong Kong e Macau. Já no final do ano, foi anunciada a assinatura de memorando de entendimento entre a BRF e a Indofood, buscando expandir os negócios na Indonésia. **GRI G4-13**

Durante o ano, também foram habilitadas unidades fabris específicas no Brasil para ampliar o acesso e a exportação aos mercados chinês e russo, com a produção de carne de aves *in natura* e processados de aves para a China e de manteigas e leite em pó e carne de suínos e de aves *in natura* para a Rússia. No contexto da Rússia, também foram reabilitadas cinco unidades de aves e três de suínos no Brasil, a fim de ampliar o abastecimento da região após o embargo do país aos Estados Unidos e à Europa.

*O plano estratégico propõe otimizar o desenvolvimento urbano, a fim de construir bases de infraestrutura para uma comunidade socialmente coesa e economicamente sustentável, que preserve a herança cultural dos Emirados.

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL GRI G4-2

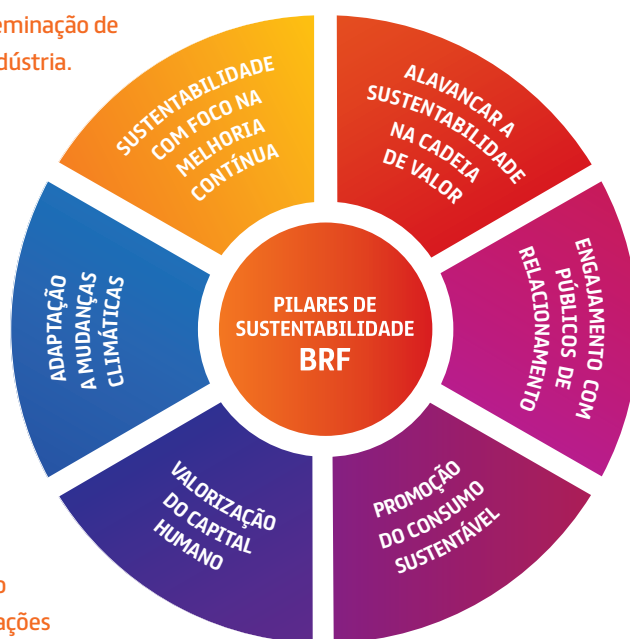
A BRF busca aliar a sustentabilidade às principais decisões de negócios, com visão de longo prazo e envolvimento da liderança. Desde 2011, esse objetivo está exposto nos seis Pilares de Sustentabilidade (*veja gráfico*) – que traduzem, de forma transversal, as oportunidades e os desafios sociais, econômicos, ambientais e de governança da Companhia, que tem como objetivo crescer de forma sustentável, criando valor compartilhado e garantindo a sustentabilidade do negócio.

Utilizados como alavancas no BRF-17, os pilares expõem o posicionamento com relação a temas críticos do setor, como cadeia produtiva, consumo consciente e eficiência nos processos. Os indicadores e metas são acompanhados pela área de Sustentabilidade, que conta com o Comitê de Governança e Sustentabilidade como instância responsável pela tomada de decisões e por aprofundar o tema na liderança da Companhia (*leia mais nas páginas 27 e 71*).

Além disso a BRF participa de compromissos e pactos que reforçam um papel estratégico da sustentabilidade em seu modelo de negócio. Atua também de forma ativa em discussões setoriais e regulatórias, a fim de colaborar para a construção e disseminação de conhecimentos sobre o tema na indústria.

Os investimentos sociais e ambientais da BRF se refletem em reconhecimentos do mercado e da sociedade. Há dez anos listada no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, a Companhia também integra, desde 2012, a carteira de mercados emergentes do *Dow Jones Sustainability Index*. Figura também entre as empresas do *Global Compact 100 Stock Index*, do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), referenciando organizações

comprometidas com os dez princípios do pacto e com sua aplicação na estratégia e no dia-a-dia dos negócios.



- **PACTO GLOBAL:** apoio à promoção de valores fundamentais nas áreas de meio ambiente, direitos humanos e do trabalho e combate à corrupção.
- **OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO:** propõe a erradicação da fome, o respeito aos direitos humanos e sociais e a universalização do trabalho, entre outros temas.
- **PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO:** compromisso em favor da ética nos negócios, seguindo um conjunto de diretrizes e procedimentos em seus relacionamentos com entidades e agentes públicos.
- **INSTITUTO PACTO NACIONAL PELA ERRADICAÇÃO DO TRABALHO ESCRAVO (InPACTO):** compromisso de ação para erradicação do trabalho escravo nas cadeias produtivas.
- **PROGRAMA NA MÃO CERTA:** apoio o combate eficaz à exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras.
- **PROGRAMA BRASILEIRO GHG PROTOCOL:** favorece a transparência das empresas na divulgação e gestão de sua pegada de carbono.
- **CDP CLIMATE CHANGE:** estimula a gestão responsável de emissões de carbono e de aspectos como mudanças climáticas, estratégia, riscos e oportunidades.
- **CDP WATER:** aborda a gestão de recursos hídricos nas organizações e em suas cadeias produtivas.
- **EMPRESAS PELO CLIMA:** apoia a construção da economia de baixo carbono no Brasil, avaliando riscos e oportunidades e discutindo coletivamente soluções práticas e contribuições ao marco legal no País.

GESTÃO RECONHECIDA

Os esforços para ampliar a eficiência de seus processos renderam à BRF uma série de reconhecimentos que sinalizam o comprometimento contínuo com a sustentabilidade. Entre eles, destacam-se:

- **As 50 Empresas do Bem:** prêmio concedido pela *IstoÉ Dinheiro*;
- **Guia Exame de Sustentabilidade:** uma das 61 empresas de referência em sustentabilidade, com destaque na categoria "Mudanças climáticas";
- **Prêmio IstoÉ – As empresas + Conscientes:** vencedora na categoria "Meio ambiente";
- **CDP Brasil:** 4ª posição na lista das Empresas Líderes em Transparência;
- **Melhores da Dinheiro:** vencedora na categoria "Responsabilidade social e meio ambiente";
- **McDonald's 2014 Best Sustainable Supply:** vencedora na categoria "Resíduos", com projeto de logística reversa de resíduos de saúde animal.

OUTROS RECONHECIMENTOS INSTITUCIONAIS

- Prêmio Apex Brasil: Desempenho Exportador, da Apex Brasil
- 100 Empresas mais Inovadoras do Mundo, concedido pela *Forbes*
- Melhor Empresa do Agronegócio 2014, da revista *Globo Rural*
- Anuário Época Negócios 360°, da *Época Negócios*
- 50 Empresas mais Inovadoras no Brasil, da revista *Consumidor Moderno*
- Melhor time de RI do setor de alimentos e bebidas da América Latina, de acordo com a *Institutional Investor*
- Melhor Governança Corporativa pela *Capital Aberto* e Abrasca

GOVERNANÇA CORPORATIVA

A BRF incorpora as principais práticas internacionais de Governança por meio de um sistema de direção e monitoramento, liderado pelas diretrizes de acionistas e órgãos colegiados, que propõe o aumento do valor de mercado da Companhia, o bom relacionamento com os públicos de interesse e o acesso facilitado ao capital, contribuindo para a perenidade do negócio.

Listada no Novo Mercado e signatária das diretrizes estabelecidas pela Bolsa de Valores de São Paulo ("BM&FBovespa") e pela Bolsa de Valores de Nova York ("NYSE"), a BRF busca adotar práticas de governança corporativa que garantem a transparência, a equidade, a ética, o gerenciamento de riscos, o equilíbrio das decisões estratégicas e a prestação de contas.

As principais instâncias de Governança são a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o

Comitê de Auditoria Estatutário, os comitês de assessoramento, as áreas de Prevenção à Fraude e Auditoria Interna e a Diretoria Executiva (veja quadro). GRI G4-34

Em 2014, foi criado o Comitê de Auditoria Estatutário, órgão que passou a desempenhar funções de auditoria antes executadas pelo Conselho Fiscal turbinado. Esse comitê, composto de dois conselheiros independentes e um especialista financeiro externo, possui mandatos de dois anos e garante a condução de processos de auditoria, prevenção a fraudes e controles internos segundo os mais elevados padrões requeridos pelas regras internacionais do mercado de capitais. GRI G4-34, G4-38

A delegação de responsabilidade sobre temas de sustentabilidade ocorre por meio de deliberações nos órgãos colegiados, que envolvem o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, com acompanhamento

via sistema de gestão. Os órgãos colegiados são avaliados por processo desenvolvido especialmente por uma consultoria especializada e independente, e o presidente não exerce funções executivas. GRI G4-35

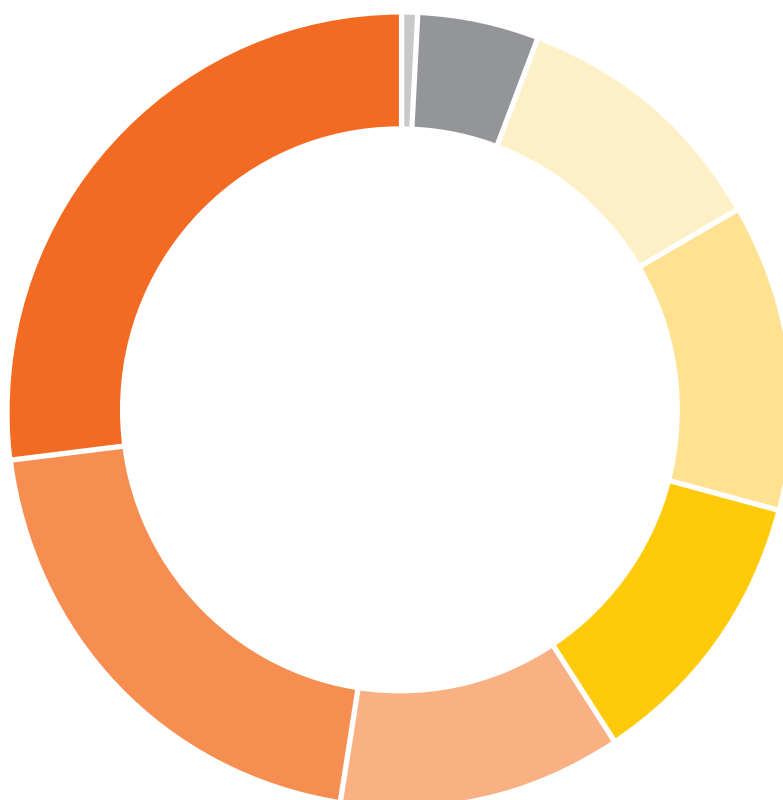
A estrutura dos órgãos colegiados é composta de profissionais que incluem habilidades, requisitos, competências e experiências diversas, contribuindo para a tomada de decisões em toda a complexidade do modelo de negócios da BRF, no Brasil e internacionalmente. Os critérios para a seleção e nomeação para o mais alto órgão de governança e suas comissões são a competência técnica, a reputação ilibada, a condição de não ocupar cargos em concorrentes ou representar interesses conflitantes e a indicação de acionistas. A empresa não discrimina em razão de gênero e cultura. GRI G4-40

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA*

BASE: 31/12/2014

- NACIONAIS 27,6%
- ESTRANGEIROS 20,6%
- ADR 11,7%
- PREVI 11,5%
- PETROS 12,5%
- TARPON 10,5%
- BLACKROCK 5,0%
- TREASURY 0,6%

* Controle difuso - direitos igualitários
Capital social: R\$12,6 bilhões
Número de ações ordinárias: 872.473.246



PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES

ASSEMBLEIA DE ACIONISTAS – principal canal de recomendação dos acionistas à administração, as assembleias são realizadas com a presença de cerca de 70% de acionistas, que têm sua participação estimulada por abordagem direta aos investidores e encaminhamento do manual de orientação, com detalhamento dos motivos da assembleia e orientações gerais sobre o processo. As assembleias aprovam as demonstrações financeiras, incorporações, elegem o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal e aprovam a remuneração dos administradores, entre outras demandas pertinentes. GRI G4-53

CONSELHO FISCAL – formado por três membros, reúne-se em frequência mensal, no mínimo, e trata de temas relacionados à gestão fiscalizadora dos negócios da Companhia.

COMITÊS DE ASSESSORAMENTO – apoiam o Conselho de Administração nas tomadas de decisão estratégicas, por meio de reuniões mensais com participação de representantes da alta liderança. Em 2014, foram quatro comitês em atividade: Comitê de Estratégias e Mercados; Comitê de Finanças e Política de Riscos; Comitê de Governança e Sustentabilidade; e Comitês de Pessoas, Organização e Cultura. GRI G4-34, G4-36

COMITÊ DE AUDITORIA – é formado por três membros atuando conforme os termos da legislação americana, podendo encaminhar as denúncias e queixas para a Diretoria de Prevenção à Fraude apurar ou contratar uma empresa independente, e, se necessário, mobilizar o Conselho de Administração.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO – é responsável pela aprovação das deliberações relevantes, pela gestão da Diretoria Executiva e pelo Plano Estratégico de Longo Prazo, além dos processos e normatizações atribuídos à deliberação deste órgão. As deliberações relevantes devem ser tomadas por pelo menos 2/3 dos membros do Conselho. GRI G4-42, G4-45

O atual conselho foi eleito em abril de 2013 para mandato que se encerrará em 2015. Os conselheiros são selecionados segundo quatro critérios: competência técnica; reputação ilibada; não ocupar cargos em concorrentes ou representar interesses conflitantes; e a indicação de acionistas. GRI G4-40

Em dezembro de 2014, era composto de 11 membros, sendo cinco deles independentes* (55%), proporção que supera os 20% recomendados pelas regras do Novo Mercado da BM&FBovespa. O presidente do Conselho não exerce funções executivas, e a avaliação

dos conselheiros é executada por uma consultoria independente. GRI G4-39, G4-40, G4-44

DIRETORIA EXECUTIVA – ao fim de 2014, executivos ocupavam cargos de Diretor-Presidente Global, Diretor Vice-Presidente de Finanças e Relações com Investidores e cinco Vice-Presidentes. Durante o ano, foi anunciada a transição planejada do Diretor-Presidente Global, sendo que Claudio Galeazzi – que assumiu a Companhia em 2013 para promover a reestruturação de custos e despesas, alcançando melhoria dos resultados – foi substituído por Pedro Faria, que era Diretor-Presidente Internacional e assumiu o cargo de CEO Global em 1 de janeiro de 2015.

Com a função de alcançar os resultados e objetivos do BRF-17, os executivos são responsáveis pela gestão de impactos e temas econômicos, ambientais e sociais, havendo reuniões mensais para acompanhamento da performance e dos resultados.

GRI G4-35, G4-36

*O conceito de conselheiro independente é o definido pela regulamentação do Novo Mercado e pelos critérios estabelecidos na Lei Sarbanes-Oxley.

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

- Manutenção exclusiva de ações ordinárias
- Direitos igualitários e prêmio nas ofertas públicas
- Mecanismos de proteção a investidores
- Arbitragem para solução de eventuais conflitos de interesse
- Obrigatoriedade de oferta pública de aquisição (OPA) – *tag along* de 100%
- OPA com prêmio a ser ofertado por acionistas ou grupos de acionistas que decidirem deter acima de 20% do total do capital
- Demonstrações financeiras seguem princípios internacionais de contabilidade (IFRS) e determinações do Sistema de Controle Interno do Reporte Financeiro (SCIRF), pautado pela Lei Sarbanes-Oxley (SOX)
- Novo Mercado
- ADR Nível III
- Processo de Notas Técnicas para respaldar a tomada de decisão dos órgãos colegiados

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



**Abilio
Diniz**

Presidente do
Conselho de
Administração
e membro
independente



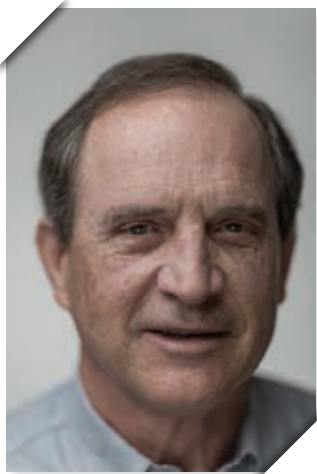
**Sérgio
Ricardo
Silva Rosa**

Vice-
Presidente
e membro
independente



**Carlos
Fernando
Costa**

Membro



**Luiz
Fernando
Furlan**

Membro
independente



**Manoel
Cordeiro
Silva Filho**

Membro
independente



**Paulo
Assunção
de Sousa**

Membro

CONSELHO FISCAL



**Atilio
Guaspari**

Membro
independente



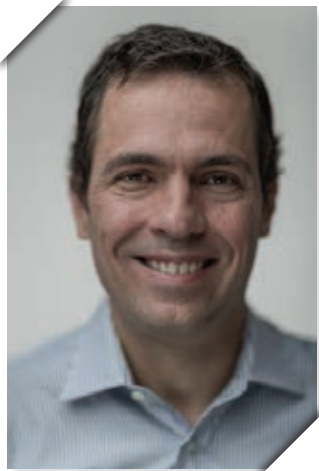
**Décio
Magno
Andrade
Stochiero**

Membro



**Susana
Hanna
Stiphan
Jabra**

Membro
independente



**Eduardo
Silveira
Mufarej**

Membro



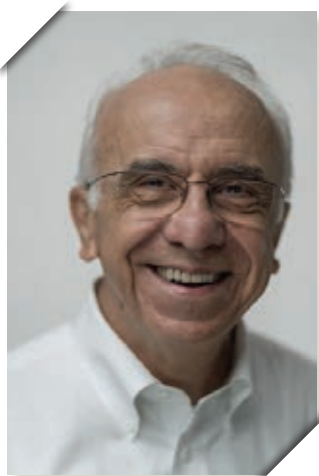
**José Carlos
Reis de
Magalhães
Neto**

Membro



**Luís Carlos
Fernandes
Afonso**

Membro



**Vicente
Falconi
Campos**

Membro



**Walter
Fontana
Filho**

Membro
independente

COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO



**Sérgio
Ricardo
Silva Rosa**

Coordenador
Independente



**Fernando
Dall'Acqua**

Especialista
Financeiro
e Membro
Externo



**Walter
Fontana
Filho**

Membro
Independente

NOVA ESTRUTURA

Em janeiro de 2015, a BRF anunciou um novo modelo administrativo, em sintonia com seu processo de crescimento e globalização. Nele, cinco General Managers passam a se reportar ao CEO Global, dirigindo unidades de negócio por área geográfica (Brasil, América Latina, Europa/Eurásia, Ásia e Oriente Médio/África).

Todos terão suporte corporativo das áreas de Qualidade e Gestão; Inovação e Marketing; Supply Chain; Legal e Relações Corporativas; Finanças e RI; e Gente. No caso do Brasil, foram criadas cinco lideranças regionais: Nordeste (sede em Recife), Centro-Oeste/Norte (Brasília), São Paulo (na capital), Sul (Curitiba) e Sudeste (Rio de Janeiro).

A expectativa é que a nova estrutura permita à BRF fortalecer as tomadas de decisão considerando necessidades e estratégias adaptadas aos diferentes mercados consumidores, além de estimular a vocação internacional da Companhia e a autonomia nos processos de gestão.



DIRETORIA EXECUTIVA ESTATUTÁRIA



**Pedro de
Andrade
Faria**

CEO GLOBAL



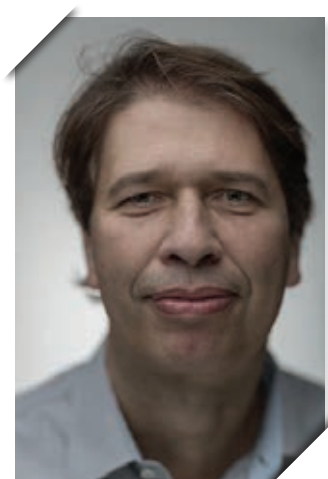
**Augusto
Ribeiro Jr.**

Diretor Vice-
Presidente de
Finanças e RI



**Gilberto
Antônio
Orsato**

Diretor
Vice-
Presidente
de Qualidade
e Gestão



**Hélio
Rubens
Mendes
dos Santos**

Diretor Vice-
Presidente de
Supply Chain



**José
Roberto
Pernomian
Rodrigues**

Diretor Vice-
Presidente
Legal e
Relações
Corporativas



**Rodrigo
Reghini
Vieira**

Diretor Vice-
Presidente de
Gente

GENERAL MANAGERS



**Flavia
Moyes
Faugeres**

General
Manager
Brasil



**Alexandre
Borges**

General
Manager
LATAM



**Simon
Cheng**

General
Manager
Ásia



**Roberto
Banfi**

General
Manager
Europa e
Eurásia



**Patricio
Rohner**

General
Manager
Oriente Médio
e África

COMPORTAMENTO ÉTICO E ÍNTEGRO

GRI G4-56

Todas as relações, práticas e negociações realizadas pela BRF pressupõem a conformidade com as políticas, normas e diretrizes de conduta da empresa. Em 2014, foram fortalecidas as estruturas de prevenção à fraude e combate à corrupção. Também foi aprovada a Política de Partes Relacionadas, que regula diversas operações realizadas com os públicos de relacionamento da BRF – como *joint ventures*, parcerias comerciais e acordos de negócios.

Divulgada ao mercado de capitais, a política é gerenciada e aplicada via Comitê de Governança e Sustentabilidade, havendo reportes ao Conselho de Administração. Os contratos com partes relacionadas são reportados nas Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras, conforme regra do IFRS.

Em 2014, foi criada a Diretoria de Prevenção à Fraude, a fim de reforçar o comportamento ético dentro da organização. A área reporta-se ao Conselho de Administração, via Comitê de Auditoria Estatutário, e adotou um modelo contemporâneo e amplamente aceito pelo mercado para gestão do risco de fraude. O modelo propõe identificar, documentar, avaliar, monitorar e mitigar os riscos de fraude e corrupção aos quais a empresa está exposta. GRI G4-58

Os aspectos conformidade e integridade são altamente relevantes para a BRF e sua cadeia produtiva, envolvendo riscos socioambientais

diversos – como qualidade de vida no entorno, saúde do consumidor, segurança dos alimentos, reputação empresarial e etc. Atuando de forma preventiva, é possível reduzir impactos financeiros, ambientais e sociais, corrigir as causas com agilidade, reduzir não conformidades e manter a imagem reputacional da Companhia perante o poder público e a comunidade. Situações dessa natureza são combatidas segundo o Código de Ética e Conduta e o Estatuto Social.

Principal conjunto de diretrizes que orienta as atividades do negócio, o Código de Ética e Conduta é baseado nos princípios de coerência, transparência, integridade e respeito à sociedade. O código atualmente passa por um processo de revisão, a fim de sintonizá-lo às novas demandas e questões modernas dos mercados em que a Companhia atua. O documento está disponível na intranet e na internet, para o público interno e para investidores e parceiros de negócios, em português, inglês e espanhol. Entre os temas abordados estão ética, comportamento e direitos humanos.

GRI G4-57

Durante o ano, também foi publicada a política corporativa sobre combate ao suborno e à corrupção. A BRF observa, em suas práticas cotidianas, dispositivos internacionais de referência, como a Lei Americana Anticorrupção no Exterior (FCPA), a Lei Britânica Antissuborno (UKBA) e a Lei Federal Brasileira 12.846 (Lei Anticorrupção).

GRI G4-57

Outras políticas que orientam a atuação da BRF são o Código de Conduta para Fornecedores, a Política de Divulgação e Negociação, a Política de Gestão do Risco Financeiro e o próprio Estatuto Social da empresa.

O monitoramento e a apuração de denúncias e queixas são de responsabilidade da Diretoria de Prevenção à Fraude, assim como a gestão do Canal de Denúncias. As denúncias e queixas recebidas relacionadas a fraudes são documentadas e tratadas conforme processo de investigação interno, seguindo metodologia específica. Os mecanismos para denúncias e queixas abrangem tanto o público externo (consumidores, clientes, fornecedores etc.) quanto o interno (funcionários e executivos), permitindo que as demandas sejam levadas para o Comitê de Auditoria Estatutário. Todas as matérias referentes à prevenção e à investigação de fraude foram reportadas ao Comitê de Auditoria durante 2014, em função da nova estrutura. GRI G4-37, G4-50

Até o fim de 2015, o Canal de Denúncias passará por um processo de reformulação e melhoria para: ampliar a transparência sobre denúncias recebidas, registradas e tratadas; facilitar a garantia da integridade da informação; agilizar o tratamento das alegações; e gerar registros auditáveis sobre as atividades investigativas realizadas.

MECANISMOS DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES

	Ambientais (GRI G4-EN34)	Trabalhistas (GRI G4-LA16)	Direitos humanos (GRI G4-HR12)	Impactos na sociedade (GRI G4-S011)
2013 Solucionadas em 2014	100%	100%	NA	100%
2014 Em andamento	11,1%	31,3%	60%	51%
2014 Solucionadas	88,9%	68,7%	40%	49%

Em função da criação da Diretoria de Prevenção à Fraude e das novas metodologias aplicadas para obtenção de melhorias, não é possível comparar os dados desse quadro com dados do ano anterior.



DIÁLOGO ABERTO

Ao oferecer mecanismos diversos de comunicação e diálogo, a BRF aprimora o relacionamento com seus públicos de interesse, a fim de alcançar a melhoria contínua de seus produtos e processos, gerenciar adequadamente seus riscos e conhecer de maneira mais profunda a percepção da sociedade a respeito do negócio.

O Canal de Denúncias está disponível por meio de intranet, internet (<http://www.brf-br.com/denuncia.cfm>), telefones nacional (0800-702-7014) e internacional (55-11-3466-8510) e correio. Para colaboradores, além do Canal de Denúncias, existem outros meios específicos utilizados para comunicação interna (escrita e televisiva).

O canal "Conta pra Gente", existente no Brasil e na operação internacional ("Tell Us" e "Cuéntenos"), valoriza a comunicação interna e busca dialogar com seus colaboradores para construir uma Companhia melhor para todos. Até o fim do ano, registrou 3.625

interações, com ativações em mais de 60 localidades (fábricas, filiais, centros de distribuição e administrativos). Em 2014, cerca de 40 ideias recebidas neste canal foram implementadas. GRI G4-26

Embora não seja sua função, o canal também pode receber denúncias e queixas. Quando o mesmo ocorre, elas são encaminhadas para a Diretoria de Prevenção à Fraude. GRI G4-49, G4-57

Também para o público interno, há ainda a TV Corporativa, que apresenta as áreas da empresa, traz novidades, aborda temas como saúde e segurança, permite às equipes tirarem dúvidas e gera aproximação com os executivos, com o CEO e com o presidente do Conselho de Administração. Esse canal tem periodicidade mensal e conta com uma programação exclusivamente feita por colaboradores. Todos os canais, como revista *Mundo BRF*, intranet e murais locais, têm como premissa mostrar os colaboradores como protagonistas.

A Comunicação Corporativa se mantém, ainda, como canal para assuntos relacionados a tratativas trazidas via mídia, como acidentes/incidentes e reclamações de consumidores. Além disso, o Centro de Serviços ao Consumidor/Cliente (SAC) serve como espaço para esclarecimento de dúvidas, informações, elogios e reclamações e seus atendentes são capacitados para darem direcionamento às demandas em 5 dias úteis.

RAZÕES PARA PROCURA AO SAC

	2012	2013	2014
Busca de Informações	39%	36%	48%
Solicitações de Receita	35%	46%	27%
Elogios/sugestões	5%	5%	5%
Temas diversos	15%	7%	14%
Reclamações	6%	6%	6%

CONFORMIDADE NA OPERAÇÃO

A Companhia possui sistemas e ferramentas próprios para avaliar o nível de conformidade das operações, a fim de identificar ocorrências, prevenir riscos e aprimorar as condições ambientais, de trabalho, saúde e segurança para colaboradores e parceiros de negócios. Diversos aspectos são considerados, incluindo a gestão ambiental, o ambiente laboral, o funcionamento operacional e etc.

Em 2014, a BRF deu continuidade ao Projeto de Controle das Obrigações de Funcionamento. A iniciativa, ainda em implantação, monitora os prazos de validade de licenças, bem como suas condicionantes, com foco em 100% de conformidade das atividades fabris e agropecuárias. O monitoramento é feito por meio de um sistema que controla licenças operacionais e ambientais.

Em abril de 2014, foi firmado Termo de Ajustamento de Conduta com o Ministério Público do Estado de Goiás por conta de irregularidades na atividade de aterramento de aproximadamente 300 toneladas de material sólido sem o devido tratamento, na unidade de Rio Verde (GO). O TAC está em andamento e a Companhia está em cumprimento com os acordos firmados e outras ações de melhoria.

QUEIXAS AMBIENTAIS GRI G4-EN34

A BRF está comprometida com a apuração de ocorrências que envolvam impactos socioambientais de sua cadeia produtiva. Por meio de uma norma interna de Comunicação Ambiental, são estipulados fluxos

e responsáveis, bem como as formas de retorno do assunto ao manifestante. As ações envolvem as fábricas e a área corporativa de Meio Ambiente, e vinculam-se à estratégia de mitigação de riscos.

GESTÃO DE RISCOS

Acompanhada pelo Comitê de Finanças e Política de Riscos e validada pelo Conselho de Administração, a política de gestão de riscos da BRF é revisada no mínimo anualmente, a fim de refletir no planejamento estratégico as externalidades, os desafios e as oportunidades relativas ao ambiente de negócios da organização. **GRI G4-45, G4-46**

A Companhia possui uma área dedicada ao tema, responsável por apoiar e orientar as diversas áreas na identificação, quantificação, comunicação e tratamento dos riscos, por meio de ferramentas e acompanhamento de indicadores. A gestão, porém, é efetivamente feita pelas áreas responsáveis pelos riscos potenciais. Entre as atividades que a área de Gestão de Riscos executa estão a gestão de riscos de negócio, de mercado e financeiro, controles internos, conformidade à lei SOX e segurança da informação.

A gestão é conduzida por meio de ferramentas e indicadores reportados aos órgãos da alta administração. São considerados os principais temas associados aos segmentos da indústria em que a BRF atua, bem como às geografias atendidas e ao ambiente econômico, regulatório e social.

As atividades são acompanhadas pelo Conselho de Administração e pelos Comitês de Assessoramento, bem como pela Diretoria Executiva, para validar os riscos identificados, quantificá-los e criticar as ações adotadas pela Empresa para mitigá-los. **GRI G4-46, G4-2**

Os principais riscos monitorados pela Companhia são:

- **FINANCEIROS** – a BRF possui uma Política de Gestão de Risco Financeiro, revisada em 2014, cujo acompanhamento é realizado por um comitê de gestão de mesmo nome. As diretrizes permitem o veto de propostas consideradas inadequadas e a definição de padrões para transações e operações, bem como formas de mitigar os impactos da volatilidade cambial.

- **CADEIA DE FORNECEDORES** – pela extensão e complexidade de sua cadeia produtiva, a BRF mantém uma série de ações e diretrizes que garantem a gestão de riscos de suprimentos, entre elas a Norma Corporativa de Compras, a avaliação PRINAD (Probabilidade de Inadimplência) e a elaboração e atualização do *Strategic Sourcing* – ferramenta utilizada por suprimentos para analisar o mercado, a categoria, as estratégias de *Sourcing* e negociação, assim como o risco de fornecimento de cada fornecedor envolvido na cadeia. Estas práticas refletem no Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores, que auxilia na mitigação de riscos socioambientais, tais como de imagem e reputação, paralisação da produção, multas etc (*leia mais nas páginas 77 a 81*).

- **OPERACIONAIS** – o Programa de Gestão de Risco Operacional (PGR) existe desde 2010 e propõe a prevenção de sinistros patrimoniais e ocorrências que afetem a produtividade e continuidade da operação – como escassez e custo de mão de obra, malha logística, fábricas etc.

Na BRF, o Princípio da Precaução impacta os investimentos no desenvolvimento, concepção, fabricação e distribuição e venda de produtos. Segundo o princípio, incertezas científicas são consideradas motivo suficiente para evitar determinados projetos, iniciativas e práticas das organizações, prevenindo a ameaça de danos sérios ou irreversíveis à saúde humana e ao meio ambiente. **GRI G4-14**

Além disso, há seguros contra danos e ocorrências envolvendo seus ativos físicos e o Centro de Controle Operacional, desde 2012 implantado em Curitiba (PR), que permite a administração integrada das operações.

- **CONTROLE SANITÁRIO** – as medidas para mitigar tais riscos estão ligadas aos princípios de qualidade adotados nas fábricas, na cadeia produtiva e no processo de distribuição. Nas unidades de abate, por exemplo, há práticas específicas para atender e, também, superar as legislações sanitárias dos mercados atendidos e evitar eventuais embargos internacionais a uma região específica.

- **SEGURANÇA DOS ALIMENTOS** – o sistema de qualidade BRF possui programas específicos para a segurança dos alimentos, como as Boas Práticas de Fabricação e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, com medidas preventivas para eliminar perigos biológicos, físicos e químicos. Fornecedores possuem cláusulas específicas de garantia de qualidade em seus contratos, assegurando uma produção rastreada até o nível de cuidados e práticas agropecuárias (ração e medicamentos fornecidos, por exemplo). Adicionalmente investe-se em equipamentos de ponta, como detectores de metais e equipamentos de raios X, para redução de contaminações físicas, na certificação de locais de produção e em compras alinhadas a padrões internacionais (*leia mais nas páginas 82 a 85*).

- **COMMODITIES** – a política foi revisada em 2014. Os riscos associam-se à volatilidade e à sazonalidade de determinados insumos e matérias-primas, considerando alguns que são essenciais aos negócios, como milho, farelo de soja, soja em grãos, suínos e leite, além de condições de mercado internas e externas, doenças, sanções e embargos que podem afetar o abastecimento. Diante do desafio de lidar com alterações de preço, estoque e circulação de produtos e matérias-primas, a Companhia aposta na otimização de custos de frete, na eficiência da produção e no uso inteligente dos recursos disponíveis, além de recentemente ter apostado na desverticalização da cadeia, com a transferência das operações de bovinos e lácteos (*leia mais nas páginas 23, 46, 47, 52, 54, 55*).

- **IMAGEM E REPUTAÇÃO** – a BRF tem uma forte imagem relacionada com a governança corporativa sólida e é vista como uma empresa alinhada com valores como confiança, ética e transparência, que são imagens que a Companhia busca manter. Uma imagem clara, uma política de risco e reputação e uma política de marketing responsável que suportam todos os segmentos de negócios são mantidas pela empresa, e seus padrões comerciais abrangem as relações de mercado interno e externo.

- **JURÍDICO/TRIBUTÁRIO** – aspectos regulatórios e legais são monitorados nos diferentes mercados, a fim de reduzir o risco de exposição a sanções por não conformidade e trazer mais segurança e previsibilidade à operação.
- **AMBIENTAIS** – o monitoramento envolve a redução de incidentes/acidentes ambientais na cadeia produtiva, desde os fornecedores até o consumidor final, passando pelas unidades fabris e operações agropecuárias. As apólices de seguro preveem cobertura limitada para danos ambientais em unidades da Companhia.
- **MUDANÇAS CLIMÁTICAS** – com o tema incluído em seus pilares estratégicos de sustentabilidade, a estratégia da BRF considera os aspectos relacionados aos riscos climáticos, avaliando e gerenciando possíveis impactos na operação e na cadeia de fornecimento e reconhecendo a vulnerabilidade dos recursos naturais e insumos agrícolas fundamentais para a sua atividade produtiva.

Os principais riscos identificados pela BRF relacionam-se a aspectos físicos, como alterações extremas na temperatura e na precipitação, que influenciam produtividade agrícola, bem-estar animal e disponibilidade de energia – pois hidrelétricas predominam na matriz elétrica brasileira. Essas alterações podem impactar diretamente os custos da Companhia por vários fatores, desde a elevação do preço das *commodities* agrícolas até a necessidade da busca de outras fontes energéticas, diante do risco de racionamento da energia elétrica por conta da escassez de água.

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

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

Mais informações podem ser encontradas no *site* do Climate Change Program (CDP), onde a Companhia relata sua gestão em mudanças climáticas (www.cdp.net -> reports&data).

GRI G4-EC2

Unidade Uberlândia



CAPITAL INTELECTUAL

MAIS
DE

1

A close-up photograph of a young boy with dark hair, smiling warmly. The image is overlaid with a large, white, stylized number '2' on the right side of his face. The background is a soft-focus, warm-toned setting, possibly a field of grass or a similar natural environment.

A BRF baseia seu modelo de negócio no desenvolvimento de novos produtos, um dos grande destaques de 2014. O índice de renovação fechou em 9,7%, crescimento de 1,2 p.p. em relação a 2013.



INOVAÇÕES NO ANO



EM 2013,
INAUGURAMOS O
CENTRO DE INOVAÇÃO
DA BRF, EM JUNDIAÍ



NELE, ANTECIPAMOS
TENDÊNCIAS DE MERCADOS
E DESENVOLVEMOS
PRODUTOS INOVADORES,
COMO A LINHA DE FRIOS
SOLTÍSSIMO

DURANTE O ANO, PRIORIZAMOS A REVISÃO DO PORTFÓLIO GLOBAL, REPENSAMOS E ADEQUAMOS NOSSAS UNIDADES FABRIS E LANÇAMOS INOVAÇÕES QUE ANTECIPARAM TENDÊNCIAS DE CONSUMO.

Para alavancar os resultados de vendas e cumprir com sua orientação estratégica, a BRF tem ampliado o investimento em inovação. Em sintonia com o BRF-17, mais de R\$190 milhões foram aplicados em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos, bem como em pesquisas agropecuárias, a fim de antecipar tendências de consumo, ampliar participação de mercado, alcançar maior eficiência e garantir a liderança das marcas da Companhia.

As frentes de valorização do capital intelectual dentro da BRF envolvem não somente a inovação nos produtos finais, mas também melhorias nas operações, novas tecnologias e produção de conhecimento científico. Em 2014, a estratégia de *profitable portfolio* (portfólio rentável) direcionou diversas decisões nos mercados nacional e internacional, com o objetivo de apostar em produtos de alto valor agregado e desenvolver categorias-chave em cada região de atuação.



EM 2014, OS CONSUMIDORES PUDERAM EXPERIMENTAR NOVOS PRODUTOS, AINDA MAIS SABOROSOS, COM MAIS QUALIDADE E MAIS PRATICIDADE

Durante o ano, investiu-se também em processos de inovação direta nos produtos, gerando lançamentos importantes para estreitar laços com o consumidor (*veja quadro*). As novidades são desenvolvidas com suporte das diversas equipes de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), que estão presentes em todas as etapas da cadeia produtiva da BRF, com unidades localizadas em Carambeí (PR), Curitiba (PR), Jundiaí (Centro de Inovação BRF, SP) e São Paulo (SP), no Brasil.

O *input* dos consumidores foi reforçado por meio da revisão do plano de ação da BRF. Dessa forma, inovações, lançamentos e novos

estudos são planejados a partir de tendências atuais, futuras e esperadas do mercado, em sintonia com o planejamento estratégico.

VISÃO GLOBAL

O mercado internacional foi outro foco de inovação para a BRF. Por meio de estudos de inteligência de mercado e compreensão dos hábitos de consumo de cada país, as equipes de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação), Marketing e Qualidade visam compreender o “gosto local” – ou seja, aquilo que o consumidor espera dos produtos da BRF e de seus concorrentes – e traduzi-lo em produtos exclusivos para mercados atendidos pela Companhia, como o caso de Oriente Médio e Europa.

INOVAÇÃO RECONHECIDA

Pela terceira vez consecutiva, a BRF foi eleita uma das 100 Empresas mais Inovadoras do Mundo, segundo *ranking* da revista *Forbes*. O prêmio avalia o crescimento do valor das empresas segundo as expectativas de mercado relacionadas à sua capacidade de inovação em produtos, serviços e mercados atendidos.

R\$ **1900** MILHÕES

INVESTIMENTO TOTAL EM PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO DURANTE 2014.

Além dos ganhos com a abertura de novos mercados, identificou a oportunidade de entrada em regiões que não eram atendidas por produtos similares ou com as marcas BRF. Assim, o direcionamento para o marketing internacional em 2014, que segue em 2015, é focar a presença e a qualidade do relacionamento, fazendo com que as marcas BRF estejam cada vez mais presentes na vida dos consumidores.

EFICIÊNCIA NA OPERAÇÃO

Outro eixo importante de ação é a busca por eficiência nos processos logísticos e de operação. Uma força-tarefa entre diversas áreas foi feita para criar sinergias na estrutura operacional fabril e gerar velocidade de execução da produção. A iniciativa de revisão do *footprint* fabril teve início em 2014, sendo implementada a partir do começo de 2015 e impactará positivamente os resultados financeiros futuros, com redução de custos e ganhos de rentabilidade.

O projeto envolve a alocação de recursos e o atendimento inteligente da demanda: plantas mais competitivas e com acesso a mercados mais atraentes terão sua produção aumentada, gerando mais rentabilidade. Para isso, uma das principais frentes é a automação industrial – que será dobrada nos próximos anos. Além das mudanças nas plantas, houve melhorias em processos de compras e estoque.

MARCAS MAIS LEMBRADAS

Resultado do trabalho de posicionamento no mercado e qualidade do produto, Sadia e Qualy estão entre as marcas mais lembradas pelo brasileiro, segundo a pesquisa Top of Mind, divulgada pelo Instituto Datafolha em 2014.

Sadia *Qualy*

LANÇAMENTOS E CAMPANHAS

Em 2014, foram 123 lançamentos nacionais e internacionais em diversas categorias de produtos, como *in natura* e comemorativos, margarinas, frios, linguiças, empanados, pratos prontos, lácteos e *food service*. Cerca de

70% das inovações destinam-se ao mercado brasileiro: foram 55 lançamentos nacionais, 36 nos mercados internacionais, 04 em lácteos e 28 no segmento de *food services*.

Praticidade, sabor e saudabilidade estão entre os atributos dos novos itens que a BRF disponibiliza ao consumidor final. Alguns destaques:

LINHA DE FATIADOS SOLTÍSSIMO

Disponíveis em cinco opções, os cortes são fabricados em salas de fatiamento com ar filtrado, e sua embalagem abre-e-fecha elimina a necessidade de bandejas e manipulação no ponto de venda. A tecnologia S-Fresh garante fatias mais finas e soltas e um produto mais fresco e durável.

NOVO PEITO DE PERU DEFUMADO

Com sódio reduzido em 25%.

FRANGO FÁCIL

A plataforma Assa Fácil Sadia agregou valor à categoria de produtos *in natura*. A linha traz praticidade e sabor para o consumidor nas opções de frango (inteiro, sobrecoxas, coxas e peito) e salmão (filé e postas). Os produtos já vêm temperados dentro de saco assa fácil.

NOVAS LINGUIÇAS

As linguiças têm duas apresentações: frescal, com menos gordura (redução de 30% e 40% para linguiça toscana e de frango, respectivamente), e defumada, já pronta para consumo.

QUALY AÉRA

A líder de mercado na categoria margarina foi lançada em uma versão aerada e mais cremosa, 25% mais leve.

FOOD SERVICES

A disciplina de execução dos times de FS garantiu aumento nas vendas para redes de *fast food*, cozinhas industriais e pequenos negócios espalhados pelo Brasil.

Exemplos de alguns lançamentos:

Linguiça Cozida para Churrasco

Perdigão e Filé de Frango à

Milanesa Sadia.



CAMPANHAS E PATROCÍNIOS

Com base nos atributos de qualidade e responsabilidade pela produção, as ações de relacionamento com consumidores da BRF têm investido em uma abordagem que reforça a praticidade e a segurança do processo de fabricação de alguns produtos, como a campanha "Qualidade total Sadia", criada pela DPZ, que traz informações sobre o não uso de hormônios nos animais, e a campanha "Frango Fácil", que aborda como a vida do consumidor pode se tornar mais prática com as inovações BRF.

SADIA

Em 2013, a BRF assinou contrato de patrocínio com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), com vigência em 2014, e anunciou o apoio aos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.

Em 2014, durante a Copa do Mundo da Fifa, foi lançada a campanha "Joga pra mim", reforçando sua aproximação com o consumidor final por meio do esporte.

PERDIGÃO

Por determinação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) no processo de fusão, a BRF removeu do

mercado, por períodos entre três e cinco anos, alguns produtos e categorias da marca Perdigão. Entre eles estão lasanhas, pizzas, quibes, salames, presuntos/apresuntados e linguiças.

Em 2014, foi lançada uma nova campanha institucional, com o slogan "Perdigão – viver dá uma fome". E no ano de 2015, algumas categorias começam a retornar às gôndolas, gerando novas oportunidades e alternativas para o consumidor.

CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO

4.1

Otimização da logística, revisão de SKUs, redução de despesas administrativas, entre outras mudanças, refletiram positivamente no resultado operacional.

** Fluxo de caixa simplificado referente ao ano de 2014*

O FCF simplificado acumulado não considera as atividades das operações descontinuadas (lácteos) no 4T14, os demais trimestres consideram tanto as operações continuadas quanto as operações descontinuadas.



48*

MILHÕES DE REAIS
DE CAIXA GERADO NO ANO



EM 2014, IMPLEMENTAMOS DIVERSAS INICIATIVAS QUE PROMOVERAM MUDANÇAS ESTRUTURAIS NA COMPANHIA, GERANDO BONS RESULTADOS OPERACIONAIS



ESTRATÉGIA GO-TO-MARKET, ORÇAMENTO BASE ZERO, EFICIÊNCIA NA LOGÍSTICA E NO NÍVEL DE SERVIÇO, CRESCIMENTO NO VAREJO, SINERGIAS NAS OPERAÇÕES E REVISÃO DE PORTFÓLIO GERARAM DESEMPENHO POSITIVO

O ano de 2014 foi marcado por desafios distintos nos mercados nacional e internacional – nos quais a BRF busca desenvolver negócios de maneira equilibrada, a fim de minimizar riscos e potencializar seus resultados. No entanto, foi principalmente o cenário internacional que alavancou o resultado final da Companhia, alcançando uma *performance* acima das expectativas.

No Brasil, o baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) se manteve como entrave para a indústria. As projeções para os próximos anos, independentemente das revisões das políticas econômicas federais,

que podem trazer efeitos de médio e longo prazos, indicam um cenário de retração do consumo combinado a taxas relativamente altas de inflação.

Segundo pesquisa Focus, realizada pelo Banco Central do Brasil e divulgada em janeiro de 2015, a previsão para o PIB de 2015 é de crescimento de 0,5%, combinado a uma inflação de 6,56%. Já em 2014, a inflação consolidada alcançou 6,41%. A retração do mercado interno está relacionada ao Índice de Confiança do Consumidor (ICC) mais baixo e à desaceleração do crescimento em vendas em diversos setores da indústria.



OTIMIZAMOS OS NOSSOS INVESTIMENTOS (CAPEX) E MELHORAMOS AINDA MAIS O NOSSO CAPITAL DE GIRO



COMO RESULTADO, TIVEMOS UMA EXPRESSIVA GERAÇÃO DE CAIXA

Na balança comercial, 2014 teve o pior resultado em 16 anos e o primeiro déficit anual desde 2000. Sob influência da queda nos preços das *commodities* e do cenário internacional, o Brasil teve déficit comercial de US\$ 3,93 bilhões, ante superávit de US\$ 2,384 bilhões no ano anterior.

Apesar do cenário desfavorável, a indústria de alimentos, especificamente, registrou bons indicadores em 2014, impulsionada pelo crescimento da demanda mundial e da desvalorização do real em relação ao dólar. Os mercados consumidores mais representativos das exportações brasileiras estão no Oriente Médio, na Ásia e na América Latina. No que tange o Brasil, os embarques de carne de frango *in natura* somaram US\$6,892

bilhões, ligeiramente abaixo do ano anterior (-1,6%), por conta da diminuição do preço médio da proteína. No entanto, o volume exportado pelo Brasil foi 2,4% maior que em 2013. No eixo de carne suína, houve recorde em receita, com crescimento de 17,8% e US\$1,446 bilhão de resultado. O salto foi influenciado pela alta do preço médio de proteína suína e pela menor oferta mundial.

Com base nos dados reportados pelo instituto de pesquisa A.C. Nielsen para o universo alimentar no Brasil, o mercado de alimentos industrializados contabilizou receitas de R\$11,8 bilhões em 2014, comparado a R\$9,7 bilhões em 2013. Já o de congelados registrou R\$3,1 bilhões em 2014, acima dos R\$2,7 bilhões de 2013. O de pizzas com recheio somou receita de R\$594 milhões em 2014, ligeiramente superior aos R\$550 milhões

(2013). Quanto ao mercado de margarinas, em 2014 foram R\$2,7 bilhões em receita, acima dos R\$ 2,6 bilhões do ano anterior.

Para que 2015 seja um ano de continuidade no programa de aceleração do crescimento, a BRF foca programas de aumento da capilaridade das vendas, a estratégia Go-to-Market, programas de melhoria e eficiência das plantas, a continuidade do Orçamento Base Zero (OBZ) e a expansão internacional, além de inovações e manutenção dos altos padrões de qualidade.

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

OPERAÇÃO

Com a transferência das unidades de abate da BRF para a Minerva, em 2014 houve redução na quantidade de abates realizados; no entanto, a Companhia teve um incremento no abate de suínos na comparação com o ano passado.

No acumulado do ano, o abate de aves ficou 7,4% menor e o de suínos/bovinos ficou 1,3% abaixo de 2013. Em relação à produção, no ano de 2014, o volume foi 6,4% menor do que no período anterior.

ABATES - CONSOLIDADO GRI G4-FP9

	2013	2014	Var. %
Abate de aves (milhões de cab.)	1.796	1.664	-7,4
Abate de suínos/bovinos (mil cab.)	9.744	9.621	-1,3

PRODUÇÃO (MIL T) GRI G4-FP9

	2013	2014	Var. %
Carnes	4.089	3.825	-6,4
Outros produtos processados	506	482	-4,9
Rações e concentrados (mil t)	11.036	10.360	-6,1

BRASIL

No mercado brasileiro, o ano foi de ganhos nos aspectos de nível de serviço, logística e abrangência e cobertura de pontos de venda. O foco na estratégia Go-to-Market (GTM – *ir ao mercado*, em tradução literal), que propõe aumentar a penetração da Companhia em áreas ainda não atendidas ou não atendidas diretamente, aumentando o número de clientes, a produtividade do vendedor e as vendas cruzadas entre as marcas, trouxe resultados positivos.

O número de clientes movimentados, em média, em 2014 cresceu 22% em relação à média de 2013, e as vendas cruzadas passaram de 53%, no fechamento de 2013, para 77%, no mesmo período de 2014. Para isso, foi necessário concentrar atenções em mercados regionais, adaptando o fluxo de entregas e o modo de atendimento conforme o perfil dos clientes, eliminando a redundância nas operações.

A capilaridade e a garantia de abastecimento – que estavam entre as principais queixas relativas ao nível de serviço –, por exemplo, foram trabalhadas por meio de um sistema, implantado em 2014, que permite às equipes de vendas negociar com pontos de venda visualizando o estoque em tempo real.

Outro ponto importante, a produtividade foi trabalhada por meio de melhorias na logística e do Programa de Execução de Vendas, com reuniões periódicas para mensurar os resultados e observar as melhorias necessárias na atuação em campo. Aspectos como frequência de venda, itens por pedido e aumento de volume são monitorados pelas equipes, visando otimizar o processo comercial e a malha de distribuição de produtos.

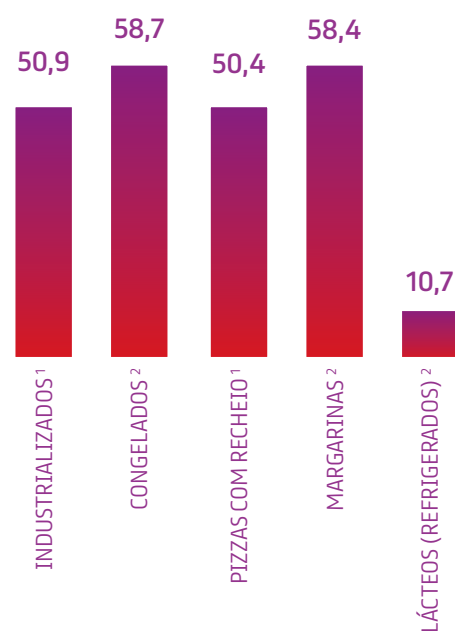
Foi implementado, ainda, um projeto para redução de aproximadamente 35% do número de SKUs no Brasil, com o objetivo de simplificar processos, em conjunto com ações de melhoria de nível de serviço.

No acumulado de 2014, a receita operacional líquida (ROL) no Brasil atingiu R\$13,9 bilhões, aumento de 6,8% quando comparada ao mesmo período do ano anterior, impulsionado, principalmente, por melhores preços médios obtidos em decorrência de repasses feitos nos dois primeiros trimestres do ano. Volumes tiveram um aumento de +1,9%.

Expurgando as vendas diversas nessa comparação, a ROL Brasil no ano atingiu R\$13,0 bilhões, um crescimento de 7,5% quando comparada a 2013, com leve

crescimento de volumes (+2,4%) e de preços médios (+4,9%). Para o próximo ano, a expectativa é registrar alavancagem nos resultados – não necessariamente em volume de produção, mas em produtividade, presença no mercado e eficiência.

MARKET SHARE (VALOR - %) 2014 - POR CATEGORIA



Leituras: ¹ novembro | dezembro
² outubro | novembro

Fonte: Nielsen

BRF INTERNACIONAL

Pautada pela estratégia de consolidar-se como uma empresa global, com conhecimento dos mercados locais e abordagens de negócio segmentadas, a BRF avançou em aquisições e participações em distribuidoras locais e inaugurou uma nova planta fabril de processados em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos, além de atualizar o modelo de marketing e inovação para obedecer às demandas dos consumidores globais.

A volatilidade de preços, a instabilidade política e regulatória em diferentes mercados – como Rússia, Ucrânia, Egito e Argentina – e o cenário mais competitivo permaneceram como aspectos desafiadores. No entanto, a desvalorização do real e o aumento de demanda impulsionado por mercados asiáticos e do Oriente Médio alavancaram os negócios internacionais.

Além das aquisições de operações logísticas e da nova fábrica de Abu Dhabi, a BRF apostará, no médio e longo prazos, em um modelo de crescimento pautado por negociações

benéficas à malha de distribuição, redução dos níveis de estoque e aquisições seletivas em regiões como Oriente Médio, América Latina e Ásia.

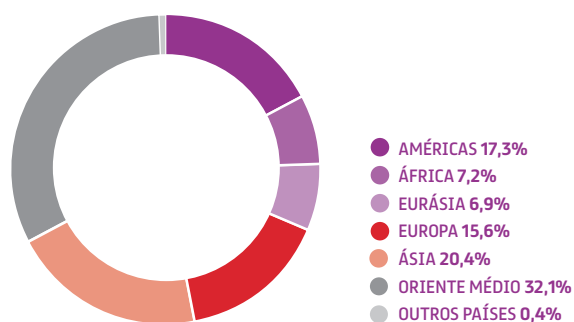
Em 2014, as exportações representaram 46,8% da receita operacional líquida da Companhia, com um total de 12,3% a menos de volumes que em 2013, em decorrência da estratégia de redução de volumes em determinadas regiões

para adequar estoques locais e aumentar a rentabilidade. No acumulado de 2014, a receita operacional líquida (ROL) nos mercados internacionais atingiu R\$13,3 bilhões, crescimento de 1,5% na comparação com o ano de 2013, mesmo com volumes 12,3% menores. A melhora se deu em decorrência de uma operação mais eficiente e preços médios maiores, tanto em reais (+15,7%) quanto em dólares (+6,2%).

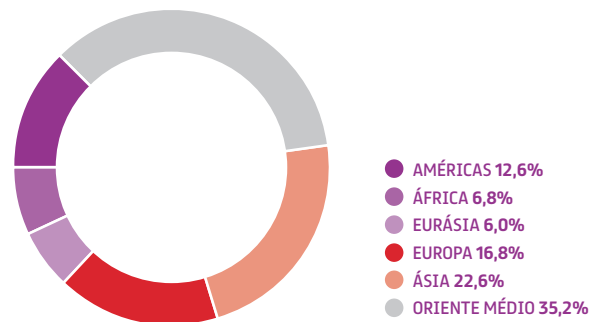


VENDAS INTERNACIONAIS* (RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA - ROL) GRI G4-8

2013



2014



*operações continuadas

FOOD SERVICES

Em 2014, foi dada continuidade à estratégia de garantir a competitividade da divisão de negócios, considerando a importância da alimentação fora do lar no mercado brasileiro. A equipe comercial foi 100% unificada ao longo do ano e o portfólio passou por revisão, com produtos específicos para o segmento.

No total, o crescimento da receita operacional líquida foi de 8,8%, alcançando R\$1,7 bilhão, o volume foi 9,7% maior que em 2013 e os preços médios se mantiveram em linha com o período anterior (-0,8%).

LÁCTEOS

Os negócios de lácteos da BRF acumularam R\$2,7 bilhões de resultado operacional líquido, 0,5% abaixo de 2013. O segmento conta com aproximadamente 10,7% de *market share* e investiu nos últimos anos em inovações capazes de reduzir a dependência de leites UHT. Durante o ano, foi anunciada a transferência da operação à Parmalat, que deve ser concluída ao longo de 2015 (*leia mais nas páginas 23, 52, 53, 55*). Os resultados desse negócio serão apresentados como operações descontinuadas nas análises e demonstrações financeiras.

INTERNACIONAL EM 2014

R\$ **2,3**BI

EM RECEITA LÍQUIDA
(+9,0%)

263MIL

TONELADAS EM VOLUME DE VENDAS
(-13,3%)

A Europa passou por lenta recuperação econômica ao longo de 2014, mas continua sendo uma aposta de *hub* de inovação para competitividade, em função das características do mercado (que já é bem desenvolvido) e da posição de referência em questões sanitárias e socioambientais.

Por meio das marcas e dos produtos desenvolvidos na Plusfood e, também, da marca Sadia, a BRF conseguiu registrar resultados positivos em vendas. Foi redefinido o mapa de atuação, com divisão em três grandes sub-regiões e gerências regionais, focadas em negócios de varejo (Sadia) e *Food Services*.

R\$ **1,7**BI

EM RECEITA LÍQUIDA
(-26,2%)

266MIL

TONELADAS EM VOLUME DE VENDAS
(-34,3%)

A Argentina continua sendo um mercado estratégico, por conta da Quickfood, dona da marca Paty (líder em hambúrgueres), e da produção das empresas Avex e Dánica. Em 2014, houve grandes mudanças no *footprint* fabril, com o fechamento de duas fábricas, e na distribuição, com a integração da logística. Essas ações permitiram à BRF ganhar competitividade local e reduzir ineficiências.

Apesar do cenário interno instável, a operação é relevante para expandir a presença das marcas Paty e Sadia em outros países do Cone Sul, como Chile, Uruguai e Paraguai, garantindo resultados de longo prazo.

AMÉRICAS

EUROPA

ÁFRICA

R\$ **923,1**MI

EM RECEITA LÍQUIDA
(-4,6%)

221MIL

TONELADAS EM VOLUME DE VENDAS
(-14,0%)

A BRF possui um plano de desenvolvimento para alguns mercados do continente. A estratégia é pautada pela eficiência do portfólio de produtos, pelo estudo de mercados-chave e pelo reconhecimento de atributos de qualidade dos produtos da Companhia, que podem contribuir com a mudança de patamar na alimentação regional.

R\$ **812,4MI**

EM RECEITA LÍQUIDA
(-11,6%)

85MIL

TONELADAS EM VOLUME DE VENDAS
(-41,0%)

Na Eurásia, onde os cenários são mais voláteis, a Rússia enfrenta questões políticas como o embargo imposto aos EUA em decorrência da grave crise de PED (Diarreia Epidêmica Suína). A BRF, por meio do relacionamento internacional e de estudos de mercado, está restabelecendo relações com as maiores e mais tradicionais operadoras locais.

EURÁSIA

R\$ **3,0BI**

EM RECEITA LÍQUIDA
(+12,8%)

506MIL

TONELADAS EM VOLUME DE VENDAS
(-3,2%)

Um dos principais focos do ano foi organizar a disponibilidade de estoque de produtos, exportados pelo Brasil, a fim de reduzir a exposição a riscos de quebra de mercadoria e excesso de oferta nos diferentes mercados. No Japão, um período de estabilização foi registrado ao longo de 2014, resultando em melhorias em volume e preços.

ÁSIA

ORIENTE MÉDIO

R\$ **4,8BI**

EM RECEITA LÍQUIDA
(+11,6%)

909MIL

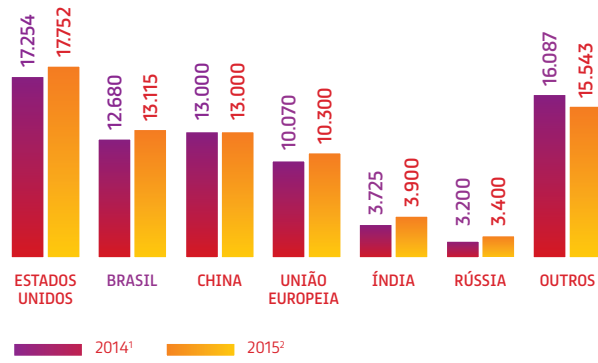
TONELADAS EM VOLUME DE VENDAS
(+4,5%)

Atualmente, é vista como região estratégica para a internacionalização da Companhia. Líder em vários mercados com a marca Sadia, a BRF avançou em sua expansão em 2014. O principal diferencial na região são as fábricas dedicadas ao mercado, projetadas com processos que respeitam e seguem as mais rígidas normas religiosas e os padrões culturais, como a exigência Halal da alimentação islâmica (*leia mais nas páginas 80, 81, 111*). Em 2015, o objetivo é desenvolver uma gestão integrada na região, com foco na logística eficiente.

PANORAMA MUNDIAL DE FRANGO

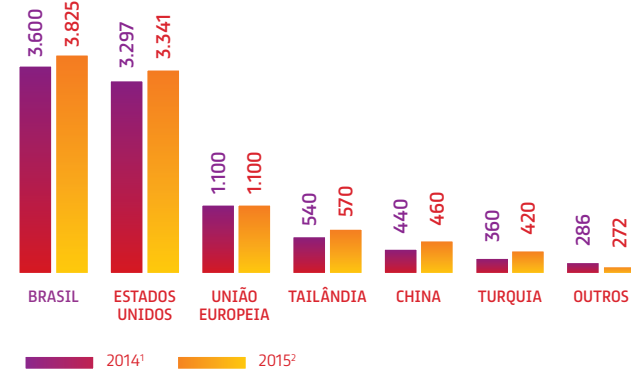
Mil toneladas - "ready to cook" equivalente

Produção



¹Dados Preliminares ² Projeções Fonte: USDA/Out14

Exportação

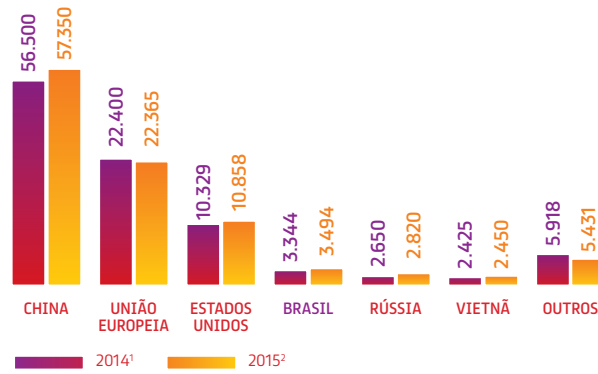


¹Dados Preliminares ² Projeções Fonte: USDA/Out14

PANORAMA MUNDIAL DE SUÍNOS

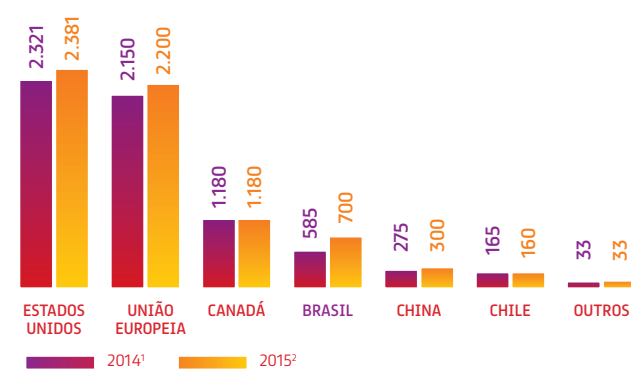
Mil toneladas - equivalentes a carcaça

Produção



¹Dados Preliminares ² Projeções Fonte: USDA/Out14

Exportação

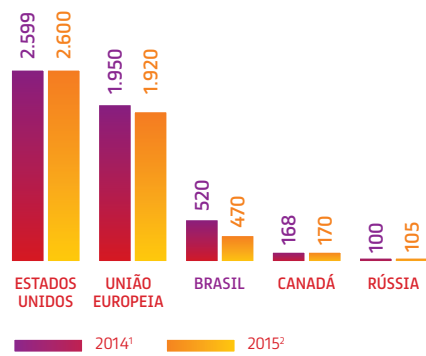


¹Dados Preliminares ² Projeções Fonte: USDA/Out14

PANORAMA MUNDIAL DE PERU

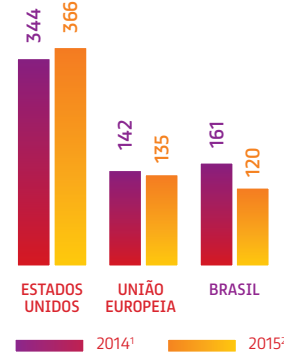
Mil toneladas

Produção



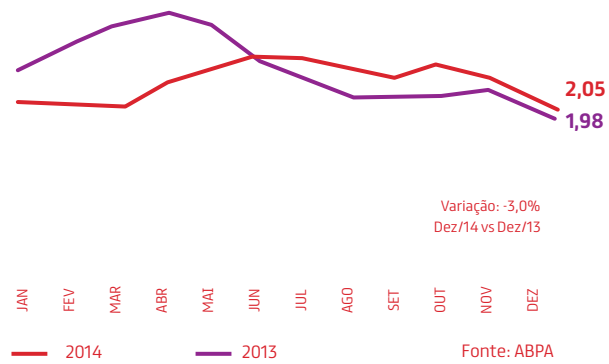
¹Dados Preliminares ² Projeções Fonte: USDA/Out14

Exportação

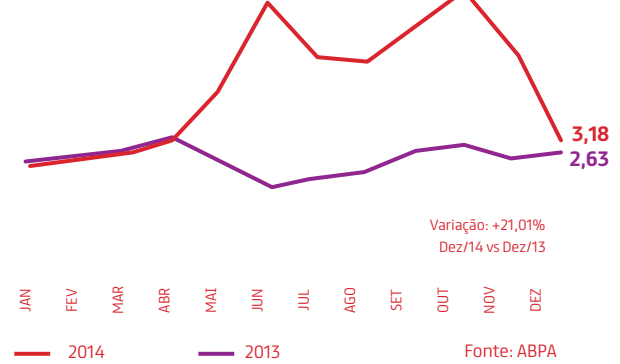


¹Dados Preliminares ² Projeções Fonte: USDA/Out14

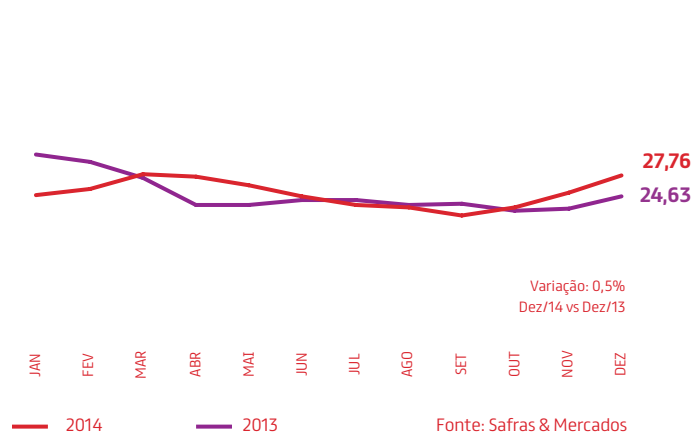
PREÇO MÉDIO DE EXPORTAÇÃO, FRANGOS
US\$/kg



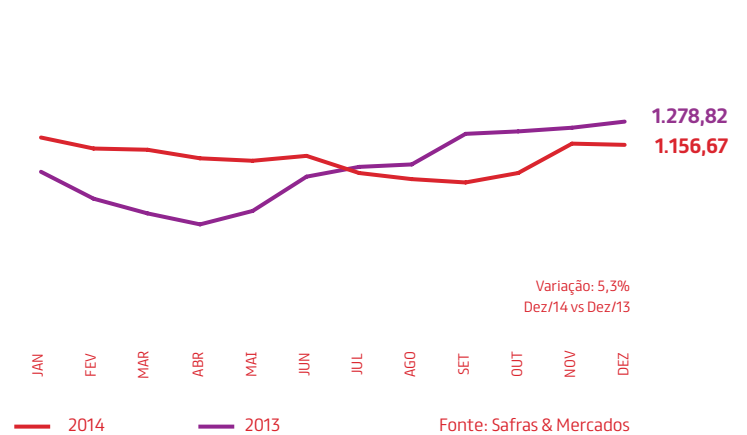
PREÇO MÉDIO DE EXPORTAÇÃO, SUÍNOS
US\$/kg



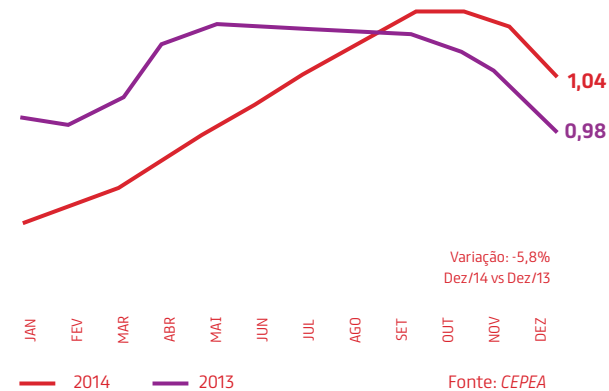
PREÇO DOS GRÃOS (BRASIL) - MILHO
R\$/saca (60 quilos)



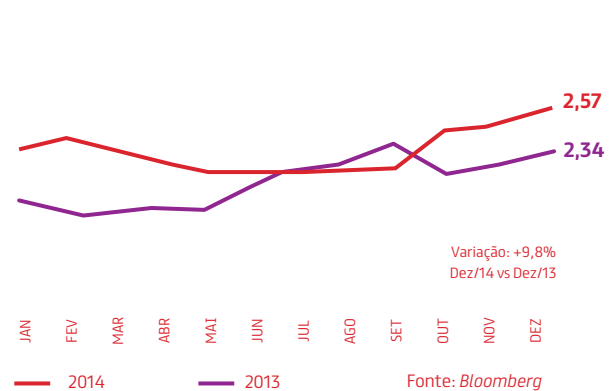
PREÇO DOS GRÃOS (BRASIL) - FARELO DE SOJA
R\$/ton



PREÇO DO LEITE
R\$/litro



VARIÇÃO CAMBIAL
R\$/US\$



RESULTADO FINANCEIRO GRI G4-EC1

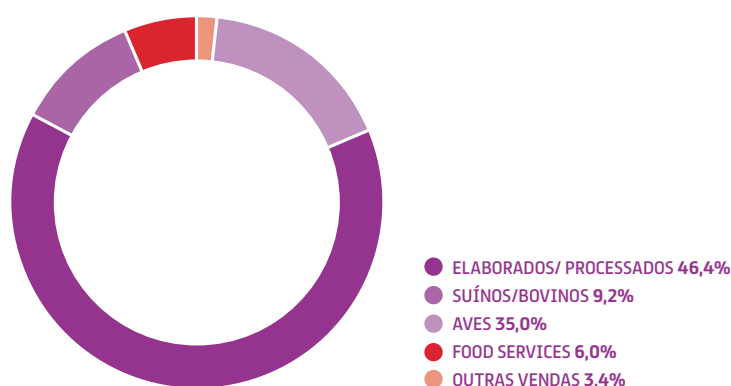
(Os resultados apresentados abaixo se referem às operações continuadas da Companhia, desconsiderando os resultados obtidos nas operações descontinuadas – Látceos – que, conforme anunciado em Dezembro de 2014, está em processo de venda para Lactalis.)

RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

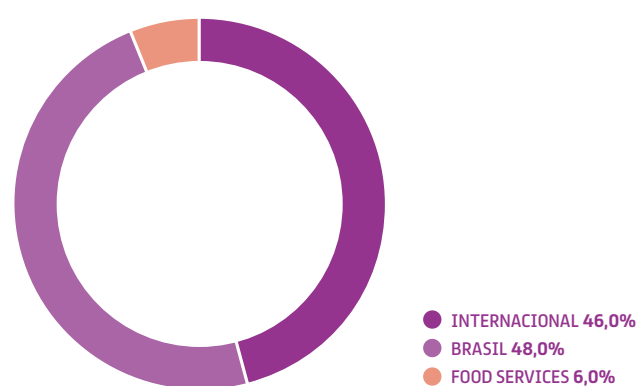
Em 2014 a Receita Operacional Líquida ficou 4,4% acima, atingindo R\$29,0 bilhões ante R\$27,8 bilhões em 2013. Esse incremento de receita deve-se à melhoria de preços médios no período no Brasil e no Internacional, e ao crescimento de volumes no Food Services.

COMPOSIÇÃO DA ROL CONSOLIDADA (%)

POR PRODUTO - 2014



POR MERCADO - 2014



CUSTO DO PRODUTO VENDIDO (CPV)

No acumulado do ano o CPV totalizou R\$20,5 bilhões, registrando leve queda de 1,8% quando comparado a 2013. Tivemos no período uma queda do milho, que foi parcialmente compensada pela alta do farelo de soja. Em 2014, o CPV representou 70,7% da ROL contra 75,1% registrado em 2013.

LUCRO BRUTO

Em 2014, diversos projetos e estratégias implementadas no Brasil e nos mercados internacionais aumentaram a eficiência e a entrega de resultados na BRF. No acumulado do ano, o lucro bruto da Companhia foi de R\$8,5 bilhões, 23,1% superior ao ano anterior, com margem bruta de 29,3% contra 24,9% em 2013.

DESPESAS OPERACIONAIS

No acumulado do ano, as despesas operacionais ficaram praticamente estáveis, com leve alta de 1,1%, principalmente em decorrência de maiores gastos com marketing e *trade* marketing, em linha com a estratégia BRF de dar maior foco ao consumidor e fortalecer as marcas. Em termos percentuais, dado o crescimento da Companhia, as despesas operacionais caíram no ano e totalizaram 15,9% da ROL, ante 16,4% em 2013.

OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS

No último trimestre de 2014, tivemos uma compensação na linha de outros resultados operacionais devido, principalmente, ao ganho de capital na venda dos ativos bovinos para Minerva, equivalente a R\$179,3 milhões, o que, juntamente com outras receitas no trimestre, anulou os gastos maiores com participação dos funcionários nos resultados e provisões, equivalentes a R\$217,6 e R\$50,0 milhões, respectivamente.

Em 2014, a Companhia teve um resultado líquido negativo equivalente a R\$438,1 milhões, representando uma redução de 4,4%, na comparação com 2013. As principais receitas que impactaram este resultado foram os ganhos líquidos na troca de ações com a Minerva, em decorrência da alienação das plantas de abates de bovinos, conforme mencionado anteriormente, bem como com ganhos líquidos na alienação de imobilizado, que totalizaram R\$111,4 milhões em 2014. Por outro lado, as principais despesas do período incluíram a participação dos funcionários nos resultados da Companhia, que somaram R\$356,5 milhões; os gastos de R\$214,7 milhões com a reestruturação; e o aumento de provisões para riscos tributários e para riscos cíveis/trabalhistas, equivalentes a R\$91,2 e R\$72,4 milhões, respectivamente.

RESULTADO OPERACIONAL (EBIT)

No acumulado do ano, o EBIT atingiu R\$3,5 bilhões, um crescimento de 83,4% na comparação com 2013, e a margem aumentou de 6,8% para 12,0% em 2014, o que demonstra que a Companhia não somente se beneficiou do bom momento de mercado, mas, principalmente, conseguiu capturar ganhos das melhorias estruturais que foram implementadas tanto no Brasil quanto nos mercados internacionais ao longo do ano.

O EBIT Brasil atingiu R\$1,8 bilhão, registrando, portanto, um crescimento de 39,5% na comparação com 2013, com ganho de 3,1 p.p. de margem.

O EBIT do Internacional atingiu R\$1,4 bilhão, registrando, portanto, uma melhoria expressiva de 259,3% se comparado a 2013, com ganho de 7,8 p.p. de margem, que saiu de 3,0% em 2013 para 10,8% em 2014.

Por fim, o EBIT de *food services* atingiu R\$203 milhões, contra R\$177 milhões em 2013, registrando, portanto, um crescimento de 14,9% contra 2013 e ganho de 0,6 p.p. de margem.

FINANCEIRAS LÍQUIDAS

Essa linha apresentou uma despesa financeira líquida de R\$990,7 milhões, o que correspondeu a um incremento de 32,5%, quando comparada à de 2013. Os principais itens que impactaram esse resultado foram o prêmio pago pela execução de recompra de Bonds no segundo trimestre e o ajuste do valor presente no ano.

A utilização de instrumentos financeiros não derivativos e derivativos para cobertura cambial possibilita reduções significativas na exposição líquida de balanço em moeda estrangeira. Ressalta-se que a BRF passou de uma exposição cambial impactando resultado de US\$36 milhões "comprados", no 3T14, para US\$567 milhões "comprados", no 4T14. Essa exposição cambial de longo prazo no balanço veio em decorrência da assinatura do contrato com a Lactalis para venda do negócio de Lácteos, em dezembro de 2014, sendo que o valor da transação previamente acordado no total de R\$1,8 bilhão foi fixado

*No 4T14, consideramos para cálculo do múltiplo somente o resultado das operações continuadas (sem Lácteos), demais trimestres consideram operações continuadas e descontinuadas.

em dólares na assinatura do contrato (aproximadamente US\$700 milhões), sem constituição de *hedge*, ficando, portanto, sujeito a ajustes cambiais até o fechamento desta transação.

Em 31.12.14, os instrumentos financeiros não derivativos designados como *hedge accounting* para cobertura cambial de fluxo de caixa somaram US\$600 milhões. Em adição, os instrumentos financeiros derivativos designados como *hedge accounting*, no conceito *cash flow hedge* para cobertura das exportações altamente prováveis, atingiram, nas suas respectivas moedas, os valores de US\$716 milhões, €82 milhões, £42 milhões e ¥16.993 milhões. Esses instrumentos também contribuíram diretamente para a redução da exposição cambial. Em ambos os casos, o resultado não realizado de variação cambial foi contabilizado na linha de outros resultados abrangentes.

ENDIVIDAMENTO

A dívida líquida da Companhia ficou em R\$5,0 bilhões, 25,8% abaixo da registrada ao fim de 2013, resultando em uma dívida líquida sobre EBITDA (últimos doze meses) de 1,04x.

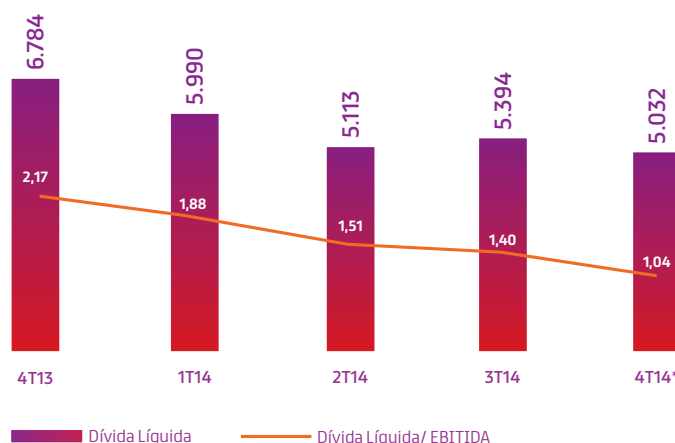
ENDIVIDAMENTO

R\$ milhões

Endividamento - R\$ Milhões	em 31/12/2014			em 31/12/2013	
	Circulante	Não Circulante	Total	Total	Var. %
Moeda Nacional	(2.541)	(1.452)	(3.993)	(4.073)	(2,0%)
Moeda Estrangeira	(455)	(7.399)	(7.854)	(6.466)	21,5%
Endividamento Bruto	(2.996)	(8.850)	(11.847)	(10.538)	12,4%
Aplicações					
Moeda Nacional	2.043	177	2.220	1.091	103,6%
Moeda Estrangeira	4.594	-	4.594	2.663	72,5%
Total Aplicações	6.638	177	6.815	3.754	81,5%
Endividamento Líquido	3.641	(8.673)	(5.032)	(6.784)	(25,8%)
Exposição Cambial - US\$ Milhões	-	-	567	(87)	-

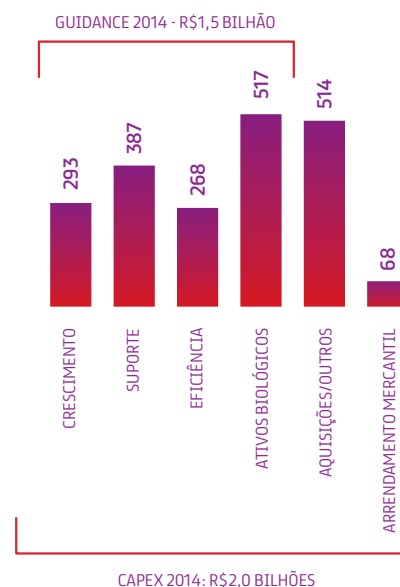
O Endividamento Bruto Total, no valor de R\$11.847,0 milhões conforme demonstrado acima, contabiliza o endividamento total financeiro, somado a outros passivos financeiros, no valor R\$257,4 milhões, conforme Nota Explicativa 4.1.f da DFP de 31.12.2014.

EVOLUÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA



INVESTIMENTOS

No ano, os investimentos realizados pela Companhia totalizaram R\$1,5 bilhão, em linha com o *guidance* fornecido pela BRF, direcionado para crescimento, suporte e eficiência. Já se encontra nesse montante o total de R\$517,5 milhões investidos em ativos biológicos. Não foram considerados neste número R\$514,4 milhões direcionados para aquisições e outros e R\$67,8 milhões de arrendamento mercantil, o que totalizaria R\$2,0 bilhões de investimento no ano de 2014.



FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO

O fluxo de caixa simplificado (EBITDA – Variação do Capital de Giro – Capex) alcançou R\$4,1 bilhões no acumulado de 2014, um crescimento de 170,9% quando comparado ao acumulado de 2013, refletindo a melhora operacional da Companhia no período, tanto de geração de EBITDA quanto na gestão do Ciclo Financeiro.

FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO - LTM * (EBITDA - VARIAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO - CAPEX)



*O FCF simplificado acumulado não considera as atividades das operações descontinuadas (láticos) no 4T14, os demais trimestres consideram tanto as operações continuadas quanto as operações descontinuadas.

RESULTADO DA EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL

No acumulado do ano, o resultado de equivalência patrimonial totalizou um ganho de R\$25,6 milhões, representando um aumento de 98,1% na comparação com 2013.

A partir do último trimestre de 2014, a BRF passou a consolidar o resultado proporcional de sua participação na Minerva via Equivalência Patrimonial.

IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

No acumulado do ano, o imposto de renda e contribuição social totalizaram uma despesa de R\$352,6 milhões, ante R\$129,1 milhões em 2013, um incremento de 173,1% na comparação com 2013, representando uma taxa efetiva de 14,2%, enquanto a taxa efetiva obtida em 2013 foi de 11,2%. Tal incremento se deve, principalmente, à melhora de resultados da Companhia no ano, tanto no Brasil quanto no mercado Internacional.

PARTICIPAÇÃO DE ACIONISTAS NÃO CONTROLADORES

No acumulado do ano, o resultado atribuído a acionistas não controladores representou uma receita de R\$159,0 mil, ante uma despesa de R\$4,4 milhões em 2013.

RESULTADO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS (LÁCTEOS)

Conforme mencionado anteriormente, devido à venda da operação de Lácteos para o grupo Lactalis, os resultados dessas operações estão apresentados como operações descontinuadas.

No acumulado do ano, o resultado de operações descontinuadas foi de R\$89,8 milhões, 90,4% maior na comparação com 2013.

LUCRO LÍQUIDO

O resultado das melhorias operacionais da Companhia pôde ser evidenciado no lucro líquido no período. Em 2014, o lucro líquido obtido nas operações continuadas totalizou R\$2,1 bilhões, um crescimento de 110,3% na comparação a/a, sendo que a margem líquida aumentou de 3,7% em 2013 para 7,4% em 2014.

EBITDA R\$ Milhões

	2013	2014	Var. %
Lucro líquido	1.015	2.135	110,3%
Imposto de renda e contribuição social	129	353	173,1%
Financeiras líquidas	748	991	32,5%
Depreciação e amortização	1.117	1.230	10,1%
EBITDA (operações continuadas)	3.009	4.709	56,5%
Margem EBITDA (%)	10,8%	16,2%	5.4 p.p.
EBITDA total	3.131	4.897	56,4%
Margem EBITDA (%)	10,3%	15,4%	5.1 p.p.

O lucro total das operações continuadas mais operações descontinuadas foi de R\$2,2 bilhões, registrando um crescimento de 109,4% na comparação com o mesmo período do ano anterior, com ganho de 3,5 p.p. de margem líquida.

EBITDA

Em 2014, o EBITDA das operações continuadas atingiu R\$4,7 bilhões, registrando um crescimento de 56,5% quando comparado a 2013, com ganho de 5,4 p.p. de margem que passou de 10,8% em 2013 para 16,2% em 2014.

O EBITDA total registrado nas operações continuadas em conjunto com as operações descontinuadas foi de R\$4,9 bilhões, registrando um crescimento de 56,4% na comparação com 2013 com ganho de 5,1 p.p. de margem.

SITUAÇÃO PATRIMONIAL

O Patrimônio Líquido totalizou o valor de R\$15,7 bilhões ante R\$15,4 bilhões em 30.09.14, devido principalmente ao maior Resultado Líquido obtido no trimestre.

JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO E DIVIDENDOS

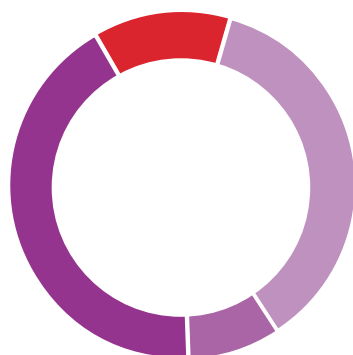
No ano, foi distribuído um total de R\$737,8 milhões referente a juros sobre capital próprio, e R\$86,5 milhões referente a dividendos, totalizando R\$824,3 milhões de distribuição.

DETALHAMENTO DOS RESULTADOS DE OPERAÇÕES DESCONTINUADAS (LÁCTEOS)

Como já mencionado anteriormente, em setembro de 2014, a BRF anunciou a celebração de um memorando de entendimentos de caráter vinculante com a Parmalat S.p.A., empresa pertencente ao

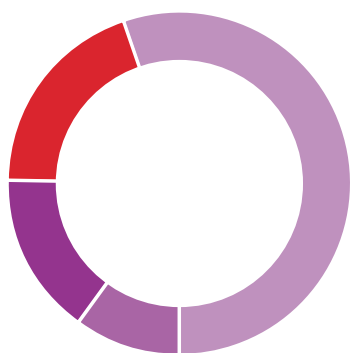
VENDAS POR CANAL - BRASIL (% DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA - ROL)

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 2014



- VAREJO 42,7%
- FOOD SERVICES 8,6%
- AUTO SERVIÇO 36,1%
- ATACADOS 12,6%

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 2013



- VAREJO 15,3%
- FOOD SERVICES 10,1%
- AUTO SERVIÇO 55,2%
- ATACADOS 19,4%

Grupo Lactalis, estabelecendo os termos e condições para a alienação das plantas do segmento de lácteos, incluindo os correspondentes ativos e marcas dedicados a tal segmento. Em dezembro deste mesmo ano, foi assinado o contrato de venda desta operação.

Em linha com a regulamentação e legislação em vigor, no balanço patrimonial a Companhia fez a reclassificação dos ativos e passivos referentes à operação alienada para uma linha chamada "Ativos não circulantes mantidos para venda e operação descontinuada", dentro do ativo circulante, e "Passivos relacionados a ativos não circulantes mantidos para venda e operações descontinuadas", dentro do passivo circulante.

Na DRE, a BRF separou os resultados das operações continuadas da Companhia, já descritos neste relatório, e os resultados das operações descontinuadas referentes à operação de Lácteos, descritos a seguir.

RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (ROL) DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS

No acumulado do ano, a ROL deste segmento atingiu R\$2,7 bilhões, praticamente estável na comparação com 2013 (-0,5%), sendo que o aumento de 11,2% dos preços médios compensou a queda de 10,5% em volumes no período.

RESULTADO OPERACIONAL (EBIT) DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS

O EBIT deste segmento atingiu R\$120,2 milhões, contra R\$63,3 milhões em 2013 (+89,8%), impulsionado principalmente pelo aumento dos preços médios no período, conforme descrito anteriormente, além de maior eficiência e maior diluição de despesas.

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO

O valor adicionado, que reflete a riqueza agregada pela atividade empresarial, totalizou R\$13,7 bilhões, 21% acima do registrado no ano anterior.

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO - R\$ MILHÕES

DVA	2014	2013	var. %
Recursos Humanos	4.607	4.475	3
Impostos	4.064	3.741	9
Juros/Aluguéis	2.857	1.900	50
Juros sobre capital próprio	738	724	2
Retenção	1.401	338	314
Participação de acionistas não controladores	(0)	4	(104)
Dividendos	86	-	-
Total	13.753	11.183	21

ATACADOS

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

AUTO SERVIÇO

Contas de grandes clientes (key accounts) com abrangência nacional entre 1 a 50 Checkouts, inclusive dos ramos atacadista conhecidos como "atacarejos".

FOOD SERVICES

Clientes do canal de Food Service, tais como: Restaurantes, hotéis, pizzarias, cozinhas industriais, Órgão Públicos, etc.

VAREJO

São clientes menores no ramo varejista, tais como: Supermercados, açougue, mercearia, padaria, etc.

*Desde janeiro de 2014, uma nova estrutura de canais de vendas foi adotada pela BRF, a fim de adequar essa classificação à realidade atual da Companhia. Todos os clientes foram reclassificados para essa nova estrutura, conforme sua natureza, formando novos grupos com composição e tamanho diferentes dos existentes em 2013. Essa adequação atingiu principalmente os canais Auto-Serviço e Varejo.

FLUXO DE CAIXA (OPERAÇÕES CONTINUADAS)

R\$ Milhões

	2014	2013	var.%
Atividades Operacionais			
Lucro Líquido do exercício	2.135	1.015	110,3%
Ajustes para reconciliar o resultado	2.314	2.607	(11,2%)
Variações nos ativos e passivos			
Contas a receber de clientes	459	(188)	-
Estoques	369	(111)	-
Ativos biológicos	75	165	(54,4%)
Juros sobre o capital próprio recebido	55	22	145,3%
Fornecedores	203	402	(49,5%)
Pagamento de contingências	(259)	(285)	(8,9%)
Pagamento de juros	(619)	(568)	8,9%
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(6)	(2)	138,1%
Outros direitos e obrigações	115	156	(26,1%)
Caixa originado pelas atividades operações continuadas	4.842	3.213	50,7%
Caixa originado pelas atividades operações descontinuadas	160	105	51,8%
Caixa originado pelas atividades operacionais	5.002	3.319	50,7%
Atividades de Investimento			
Aplicações financeiras	0	125	(100,4%)
Investimento em caixa restrito	(16)	(6)	157,6%
Ágio na aquisição de acionistas não-controladores	(1)	-	-
Aquisição de empresas	(373)	-	-
Aumento de capital em subsidiária	-	(18)	-
Aquisição de participação em <i>joint venture</i>	(54)	(55)	(3,6%)
Aquisições de imobilizado/investimento	(1.021)	(1.181)	(13,5%)
Aquisições de ativo biológico	(517)	(502)	3,1%
Recebimento pela venda de imobilizado	171	266	(35,8%)
Aplicações no intangível	(50)	(55)	(7,6%)
Caixa originado (aplicado) nas atividades de invest. continuadas	(1.862)	(1.425)	30,7%
Caixa originado (aplicado) nas atividades de invest. descontinuadas	(51)	(88)	(41,7%)
Caixa originado (aplicado) nas atividades de investimento	(1.914)	(1.513)	26,5%
Atividades de financiamentos			
Empréstimos e financiamentos	409	(153)	-
Dividendos e juros sobre o capital próprio pago	(726)	(579)	25,4%
Aquisições de ações para tesouraria	(351)	(79)	346,3%
Alienação de ações para tesouraria	100	53	87,7%
Caixa originado (aplicado) nas atividades de financiamento	(568)	(757)	(25,0%)
Variação cambial sobre caixa e equivalentes	359	148	142,2%
Aumento (decréscimo) líquido no saldo de caixa	2.879	1.197	140,5%
Caixa e equivalentes a caixa no início do período	3.128	1.931	62,0%
Caixa e equivalentes a caixa no final do período	6.007	3.128	92,1%

VENDAS - BRASIL

	R\$ Milhões			Mil Toneladas			Preço Médio - R\$		
	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %
Brasil									
In Natura	2.653	2.439	8,8%	446	407	9,6%	5,95	6,00	(0,8%)
Aves	1.826	1.492	22,3%	339	275	23,2%	5,39	5,43	(0,7%)
Suíños/Bovinos	827	947	(12,6%)	107	132	(18,8%)	7,74	7,20	7,6%
Processados	10.361	9.670	7,2%	1.509	1.502	0,5%	6,87	6,44	6,7%
Vendas Diversas	921	941	(2,1%)	320	324	(1,2%)	2,87	2,90	(1,0%)
Total s/ Vendas Diversas	13.014	12.109	7,5%	1.955	1.909	2,4%	6,66	6,34	4,9%
Total	13.935	13.050	6,8%	2.275	2.233	1,9%	6,12	5,84	4,8%

VENDAS - INTERNACIONAL

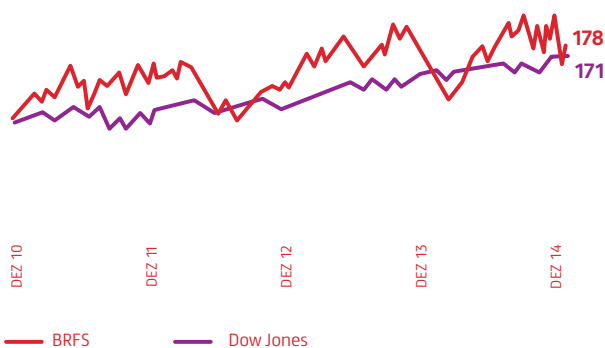
	R\$ Milhões			Mil Toneladas			Preço Médio - R\$		
	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %
Internacional									
In Natura	10.190	10.159	0,3%	1.788	2.019	(11,4%)	5,70	5,03	13,3%
Aves	8.339	8.262	0,9%	1.579	1.750	(9,8%)	5,28	4,72	11,9%
Suíños/Bovinos	1.851	1.897	(2,4%)	208	268	(22,3%)	8,89	7,08	25,6%
Processados	3.085	2.917	5,8%	424	447	(5,2%)	7,28	6,53	11,6%
Vendas diversas	51	56	(9,9%)	0	55	-	-	1,03	-
Total	13.325	13.132	1,5%	2.211	2.520	(12,3%)	6,03	5,21	15,7%

VENDAS - FOODS SERVICES

	R\$ Milhões			Mil Toneladas			Preço Médio - R\$		
	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %	2014	2013	var. %
Food Services									
Total	1.747	1.606	8,8%	238	217	9,7%	7,35	7,41	(0,8%)

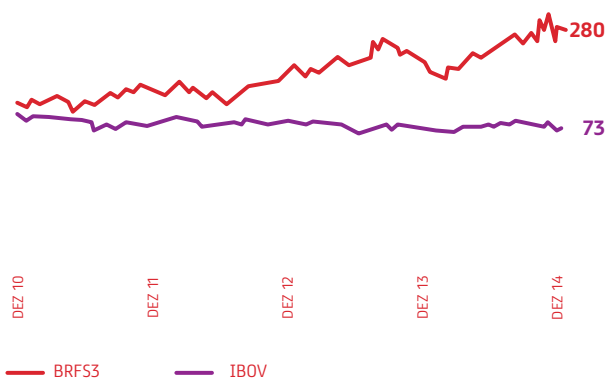
DESEMPENHO DOS ADRS X DOW JONES

Base 100 - Dez 05 - série 5 anos



DESEMPENHO DAS AÇÕES X IBOVESPA

Base 100 - Dez 10 - série 5 anos



BRF3 - BM&F BOVESPA

	2014	2013
Cotações - R\$ *	63,44	49,25
Volume de Ações Negociado (Milhões)	569,5	524,6
Performance	28,8%	16,7%
Índice Bovespa	(2,9%)	(15,5%)
IGC	2,3%	(2,0%)
ISE	(1,9%)	1,9%

BRF3 - NYSE

	2014	2013
Cotações - US\$ *	23,35	20,87
Volume de ADRs Negociado (Milhões)	373,7	359,1
Performance	11,9%	(1,1%)
Índice Dow Jones	7,5%	26,5%

* Fechamento

CAPITAL HUMANO

MAIS DE

1044

A Companhia lançou o Viva BRF e envolveu todos os colaboradores na construção de sua cultura organizacional única, forte e integrada.



MIL

COLABORADORES
ENVOLVIDOS EM
UM MESMO
MOVIMENTO



O VIVA BRF ABRIU ESPAÇO PARA O DIÁLOGO E PARA A CONSTRUÇÃO COLETIVA



LANÇAMOS O "LIDERANÇA VIVA", COM OS SETE COMPROMISSOS DO LÍDER BRF

INTEGRAÇÃO CULTURAL, QUALIFICAÇÃO DE TALENTOS E VALORIZAÇÃO DA MERITOCRACIA COMPÕEM O HORIZONTE ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS DA COMPANHIA.

Construir uma cultura única, integrada e coesa para a organização é uma das diretrizes de suporte corporativo (plataformas) do BRF-17, junto com outros aspectos relacionados ao capital humano, como meritocracia e gestão de talentos. Em 2014, a integração cultural apresentou avanços, resultando em uma BRF de natureza global não apenas nos negócios, mas também nas relações internas (*veja quadro*).

Foram mapeadas e implantadas melhorias, a fim de reduzir entropias e funções duplicadas dentro das estruturas corporativa e operacional. A Companhia modificou seu modelo gerencial: em 2014, cada unidade fabril passou a contar com um gerente geral responsável – antes, havia gerentes por linha de produção. Com isso, os níveis de decisão foram reduzidos pela metade, dando maior autonomia às lideranças e gerando maior motivação profissional.



COM ISSO, OBTIVEMOS
UMA CULTURA
FORTE E ATRIBUTOS
SIGNIFICATIVOS PARA
TODA A BRF

Em maio de 2014, foi iniciado o novo projeto de gestão de talentos, que mapeou as principais fortalezas e necessidades da companhia no tema gestão de pessoas. Mais de 11 mil colaboradores, no Brasil e internacional, incluindo equipes dos times do comercial, de distribuição e de operações, foram engajados nesse processo, seja por meio de pesquisas *online*, entrevistas presenciais ou grupos focais.

O resultado desse mapeamento foi sistematizado e apoiou o planejamento conjunto do RH, para a migração para uma nova forma de atuação e para maior

integração dessa atuação com o movimento Viva BRF (*veja quadro*). Esse processo resultou no encontro "Viva RH", no qual 110 líderes BRF trouxeram suas contribuições e também deram voz e representaram os cerca de 1,4 mil profissionais que compõem o quadro global de RH da BRF.

Ainda como parte do fortalecimento da gestão de talentos, foi lançado em 2014 o primeiro programa global de seleção, aceleração e desenvolvimento de líderes globais, chamado *Fast Track*. A iniciativa pretende colaborar com a integração de times da Companhia e com a busca por inovações e oportunidades de melhoria.

Junto com o novo programa de *trainees* da Companhia (Jovens de Impacto) e com o Ponto de Partida, programa focado no desenvolvimento dos supervisores e coordenadores, o *Fast Track* faz parte do esforço para instaurar uma liderança alinhada à visão de futuro da BRF. No total, 796 líderes foram formados nos primeiros ciclos desta nova gestão. Em 2015, a BRF pretende expandir esse impacto.

Outra iniciativa importante relacionada à gestão do capital humano em 2014 foi a reestruturação da convenção de vendas, que reuniu 700 pessoas em São Paulo (SP), durante três dias. O objetivo foi planejar as vendas do final do ano de 2014 e abordar o modelo de gestão de vendas. Como resultado, houve aumento de receita em todos os segmentos, mesmo em um cenário econômico brasileiro e internacional desafiador.

VIVA BRF POR UMA CULTURA ÚNICA E DE ALTA PERFORMANCE

GRI G4-45

Implantado em 2014, como reflexo das demandas de integração interna, o **Viva BRF** é um movimento de cultura organizacional que reúne um conjunto de ações e atributos desenhados pelo núcleo de cultura da organização e construídos conjuntamente com os colaboradores.

Dois grandes momentos se destacaram:

Em maio, o **Viva BRF** foi lançado em um encontro para cerca de 400 líderes globais, onde foram apresentados os sete atributos da cultura: Amor de Dono, Inconformismo Positivo, Fome de Performance, É pra

Já, Fazendo Juntos, Inspirados pelo Consumidor e Vida Saudável. Também foi dado início a um grande movimento cultural, que envolveu toda a Companhia nos meses seguintes.

O segundo encontro, **Liderança Viva**, ocorreu em novembro e reuniu mais de 3 mil pessoas de todas as unidades do Brasil e do mundo, entre líderes e futuros gestores. Nesse encontro, sete compromissos da liderança foram lançados: líder servidor, líder meritocrático, líder humilde, líder desafiador, líder formador, líder motivador e líder realizador.

CLIMA INTERNO GRI G4-26

Após realizar, em 2013, sua primeira Pesquisa de Clima, com aproximadamente 90% de participação de colaboradores ativos com mais de três meses de casa, a BRF buscou complementar e aprofundar seu entendimento sobre o público interno, trabalhando em melhorias e ajustes que resultassem em maior satisfação com o ambiente laboral.

Os resultados mapeados em 2013 estão em sintonia com os níveis de mercado e sinalizam grande potencial de geração de vínculos entre a BRF e seus públicos internos e externos, com boa avaliação nos eixos de saúde, segurança e meio ambiente e desenvolvimento pessoal. Aspectos como relação entre gestor e equipe, remuneração, diversidade e benefícios foram apontados como questões mais desafiadoras.

Foram realizados planos de ação corporativos e locais, para aumentar o nível de satisfação de colaboradores. Nos primeiros, as ações prioritárias foram para desenvolver lideranças, planos de carreira e fortalecer a cultura organizacional (Viva BRF). Nos planos locais, o foco é em ações para melhorar o bem-estar no ambiente de trabalho. A BRF traçou como meta alavancar de forma mensurável a satisfação dos colaboradores até 2017.

VIVA BRF

MIL

**COLABORADORES
NO BRASIL E
NO EXTERIOR
CONSULTADOS
NO MAPEAMENTO
DE GESTÃO DE
TALENTOS**

GESTÃO DE PESSOAS GRI G4-10

Ao fim de 2014, quase 115 mil pessoas compunham o quadro de colaboradores da BRF (entre empregados diretos, terceirizados, estagiários e aprendizes). Por ser uma das maiores empregadoras de agroindústria do País e marcar presença, nacionalmente e no exterior, a Companhia tem como diretriz priorizar a contratação de profissionais locais. Para preencher vagas de liderança, desde 2013 o Programa de Recrutamento Interno fortalece o reconhecimento profissional. Somente em 2014, 79% desses postos de trabalho foram preenchidos por funcionários da Companhia.

A política para atração e seleção de pessoas na BRF está passando por revisão, e a previsão é de que a versão atualizada seja publicada no primeiro semestre de 2015. A principal mudança está relacionada à meritocracia e à agilização dos processos de oportunidades internas, com mais autonomia para as equipes de Recursos Humanos.

Apesar das mais de 30 mil contratações em 2014 (ver tabelas de contratação, desligamento e rotatividade na seção Anexo p.109), um dos pontos sensíveis nesse contexto diz respeito ao *turnover* da Companhia. Por esse motivo, existe um comitê específico para monitorar e analisar os indicadores relacionados à rotatividade de colaboradores, avaliando índices e propondo melhorias. Em 2014, o desligamento foi 2,25% menor que em 2013*. GRI G4-LA1

Os benefícios e programas de valorização e reconhecimento dos profissionais são estendidos a todos os colaboradores e estão garantidos e previstos em normas internas da Companhia. São eles: vale-transporte, vale-alimentação ou cesta básica, vale-refeição ou restaurante interno, plano de saúde, plano odontológico, assistência ambulatorial, previdência privada complementar, auxílio escolar, seguro de vida, auxílio-creche, lojinha de produtos da empresa, licença maternidade/paternidade e entrega de presentes para filhos com até 10 anos de idade. A BRF ainda oferece

a todos os colaboradores um programa de valorização por tempo de empresa. Apenas o plano de aquisição de ações é restrito e facultativo ao nível executivo. GRI G4-LA2

As negociações salariais e sociais ocorrem a cada 12 meses (conforme data-base), com encontros periódicos durante a vigência do acordo ou convenção coletiva. Para isso, a BRF mantém relacionamento com mais de 80 sindicatos, com 72 acordos e 15 convenções coletivas. Ao fim de 2014, o menor salário praticado foi 11% acima do salário mínimo nacional.

No Brasil, 100% dos colaboradores são abrangidos por acordos e representados pelo sindicato dos trabalhadores. No exterior, são seguidas as leis do trabalho de cada um dos países e, quando há uma entidade representante dos trabalhadores, a cobertura de acordos coletivos é de 100%. GRI G4-11

*Considerando apenas funcionários do Brasil, para análise comparativa, em função do início do monitoramento do exterior em 2014. Total de funcionários no País: 100.718.

PERFIL DOS EMPREGADOS BRF GRI G4-10

Tipo de emprego	Total	Região									
		Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	América Latina	Ásia	África	Europa	Oriente Médio
Tempo indeterminado	100.341	316	4.087	23.581	16.850	55.507	-	-	-	-	-
Tempo determinado	377	4	45	12	247	69	-	-	-	-	-
Terceirizados	8.502	4	248	2.148	1.105	4.997	-	-	-	-	-
Estagiários e aprendizes	1.676	58	39	484	141	954	-	-	-	-	-
Funcionários fora do Brasil	4.059	-	-	-	-	-	2.639	27	10	465	918
Total	114.955	382	4.419	26.225	18.343	61.527	2.639	27	10	465	918

LICENÇAS EM 2014 GRI G4-LA3

100% dos colaboradores têm direito a licença maternidade e paternidade. Em 2014, 2.329 mulheres saíram de licença maternidade durante o ano. Desse total, 1.265 retornaram ao trabalho e continuaram empregadas 12 meses após seu retorno, ou seja, **54%** do total.



DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

A BRF não faz distinção de gênero, raça ou religião na contratação, no relacionamento diário e na remuneração de seus colaboradores, e os salários se baseiam nos padrões de mercado, no desempenho e no tempo de empresa.

No eixo de diversidade, a BRF tem investido na inclusão de pessoas com deficiência, um de seus grandes desafios (veja os indicadores de diversidade na seção Anexo, p. 110). Em 2014, foi alcançado o número de 1.857 PcD com distintas deficiências, o que representa

1,84% do quadro Brasil. A BRF firmou um acordo judicial com o Ministério Público do Trabalho que determina o percentual a ser alcançado pela Companhia de PcD em seu quadro até o fim de 2015, e estabeleceu várias ações para abordar o tema, como teleconferências com as unidades fabris, materiais de comunicação, termos de cooperação técnica para reabilitação profissional, contratação de consultoria especializada, *benchmarking* e treinamentos.

No final de 2014, foi publicada uma norma corporativa para o Programa de Inclusão de PcD, que aborda questões como a sensibilização dos colaboradores e gestores, adaptação de infraestrutura e responsabilidades das áreas envolvidas.

COLABORADORES POR GÊNERO GRI G4-10

Tipo de emprego	Gênero	
	Masculino	Feminino
Tempo indeterminado	59.623	40.718
Tempo determinado	218	159
Estagiários e aprendizes	813	863
Funcionários fora do Brasil	3.310	749
Total	63.964	42.489
Terceirizados Total*	8.502*	

* Para terceirizados não há controle segregado por gênero

MAIS DE

TREINAMENTOS

Para além dos programas de aprendizagem focados em liderança, foram também realizadas ações de capacitação e treinamento de colaboradores, alcançando todos os níveis hierárquicos e áreas da BRF. Além de ações coletivas, há programas específicos, cursos, congressos e outras atividades que atendem a necessidades individuais. No total, em 2014 foram investidos R\$23,3 milhões em treinamentos para o público interno. Alguns destaques de treinamentos e capacitações realizadas são:

- Programas de Qualificação e Desenvolvimento (externos): atingiram 12 mil colaboradores, com o objetivo de desenvolver, qualificar e ampliar as competências técnicas e comportamentais.

- Programas de Capacitação (internos): 189.674 participações, sendo 159.110 em treinamentos internos e 30.564 em treinamentos em local de trabalho (TLT).
- Incentivo Educacional: foram contemplados 580 colaboradores, sendo 299 com especialização, 149 com idiomas e 130 com curso técnico.
- Educação a Distância (EAD): 9,5 mil participantes desenvolveram competências funcionais da área comercial por meio de acesso a ferramentas, técnicas e conhecimentos em programas EAD, comunidades e biblioteca virtual.
- TV de Vendas: alcança 22.750 colaboradores. Com divulgação padronizada, repassa de maneira rápida as informações mensais de cada canal de vendas, com o objetivo de contribuir

para o processo de capacitação e ampliar resultados.

- TV Logística: comunica projetos e outras notícias relacionadas às operações dos centros de distribuições da BRF e oferece treinamento para mais de 5 mil colaboradores diretos e 8 mil motoristas e ajudantes em todo o Brasil.
- Treinamento de Vendas (presencial): 4.693 líderes de vendas e *merchandising* foram capacitados para multiplicar treinamentos para a equipe com metodologia vivencial. Os treinamentos visam aprimorar cuidados e técnicas necessários ao manuseio de produtos no ponto de venda – dentro do projeto de qualidade no PDV –, desenvolver competências funcionais da área e capacitar a equipe em argumentação para a venda dos produtos comemorativos.

%

DOS
COLABORADORES
DA BRF ESTÃO
EM PEQUENAS
CIDADES

MAIS SINERGIA

Em 2014, foram realizadas mudanças no quadro de colaboradores, buscando maior eficiência, eliminação de sobreposições na estrutura operacional e maior alinhamento à proposta de cultura trazida pelo movimento Viva BRF. Para isso, houve uma redução planejada no *back office* que permitiu reestruturar as áreas de suporte e criar maior sinergia na atuação das equipes, além de promoções e remanejamentos, seguindo a política de meritocracia e valorização de talentos. Iniciamos também uma reestruturação das operações fabris, ajustando a capacidade de produção à demanda de mercado.

A BRF considera que essas ações eram necessárias para alavancar os resultados econômico-financeiros do negócio e gerar uma organização estável, com alta *performance*, valores alinhados e resultados consistentes para seus diferentes públicos de relacionamento.

SAÚDE E SEGURANÇA

Para garantir a integridade e o bem-estar de colaboradores e comunidades, a BRF mantém o Programa de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente), com ações que desde 2006 viabilizam o comportamento seguro e a valorização da vida nas operações. Esse processo vem sendo consolidado no Brasil e, em 2014, foi intensificado na Argentina, cuja implementação irá se estender até 2016.

Ciente da exposição de alguns colaboradores aos riscos inerentes à operação da agroindústria, que representa o maior risco ocupacional na BRF, existe um trabalho contínuo de mapeamento, análise e monitoramento, além de controles operacionais e administrativos implantados para eliminar ou minimizar riscos.
GRI G4-LA7

A eliminação de acidentes, doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e óbitos está entre as prioridades de gestão. O principal impacto que estes trazem à Companhia é o impacto humano relacionado às fatalidades. Em 2014, a taxa de frequência para acidentes com afastamento foi de 1,69, abaixo da taxa de 2,00 do ano anterior. Para acidentes sem afastamento,

a taxa foi de 9,57, abaixo da taxa de 10,29 em 2013 (veja tabela). Outros impactos relacionados às questões de saúde e segurança são gastos médicos, indenizações e taxas de administração de reclamações, além de custos indiretos provenientes de equipamentos e bens danificados, perda de produção e de qualidade, interrupção de processos, perdas de receita, substituição de mão-de-obra, horas extras, litígios e danos ao relacionamento com o cliente e à imagem pública. GRI G4-LA6

Mais de 10 mil pessoas – 10% dos colaboradores, que representam 100% do público interno – são envolvidas no Sistema de Gestão de SSMA, contemplando todos os níveis organizacionais, com reuniões mensais. O sistema de gestão é composto de 16 alavancas (veja na seção Anexo p. 110) e 90 ferramentas que são aplicadas continuamente para identificar, avaliar e gerenciar os riscos com potencial para acidentes de trabalho. Líderes como o Vice-Presidente de Qualidade e Gestão, o Diretor de Benefícios, Relações Sindicais e SSMA e os diretores regionais de manufatura possuem metas atreladas ao desempenho em saúde e segurança. GRI G4-35

Paralelamente, 1.774 membros de 109 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipas) estão presentes em todas as unidades da empresa nas quais a norma regulamentadora é mandatória. Em casos de não obrigatoriedade, há no mínimo um colaborador que atua ativamente na prevenção de acidentes.

Outros dois mecanismos importantes são:

- Serviços especializados em segurança e medicina do trabalho: prestados por 573 profissionais das áreas de segurança, medicina, enfermagem, saúde ocupacional e fonoaudiologia, entre outras. Hoje, aproximadamente 4% da força de trabalho é treinada para ocorrências e emergências. GRI G4-LA5
- Diálogos de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (DSSMA): programa que dissemina informações para engajar os colaboradores no tema. Semanalmente, dicas e orientações repassadas presencialmente aos funcionários e terceiros fomentam o comportamento seguro, a manutenção da saúde e a preservação do meio ambiente. Além delas, o DSSMA possui mural nas fábricas e momento de conhecimento na abertura de reuniões e além de estar na TV Corporativa.

FOCO NO BEM-ESTAR

Alguns programas que a BRF desenvolve para aprimorar as condições de trabalho:

- Gestão de Saúde Ocupacional
- Programa de Ergonomia e Comitês de Ergonomia
- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
- Programa de Conservação Auditiva
- Programa de Proteção Respiratória
- **PROJETO FÁBRICA LEGAL**: esta iniciativa busca aprimorar as condições de saúde e segurança no setor frigorífico, em sintonia com a legislação aplicável – em especial as normas NR 10, NR 12, NR 13, NR 17, NR 36 e outras –, a fim de eliminar ou minimizar ao máximo a exposição dos colaboradores

Desde 2013 tem sido acompanhado o processo de implantação da Norma Regulamentadora nº 36 para Segurança e Saúde no Trabalho em empresas de abate e processamento de carnes e derivados. Atualmente, a BRF possui 87 acordos e convenções, dos quais aproximadamente 95% contemplam tópicos de saúde e segurança – como fornecimento

de uniformes e equipamentos de proteção individual (EPIs), comitês de SST (Cipa) e treinamentos em normas de saúde em geral. GRI G4-LA8

Em 2014, a BRF tornou-se signatária do protocolo de intenções celebrado com o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região.

O termo de adesão assinado formaliza a criação de um comitê interinstitucional, visando à implantação de programas e ações regionais de prevenção de acidentes de trabalho.

TIPOS E TAXAS DE LESÕES GRI G4-LA6

	2013									2014						
	Gênero			Região						Gênero			Região			
	H	M	Total	Norte	Nordeste	Centro Oeste	Sudeste	Sul	H	M	Total	Norte	Nordeste	Centro Oeste	Sudeste	Sul
Lesões c/ Afastamento	245	117	362	-	22	98	112	130	223	112	335	4	30	57	66	178
Taxa	1,35	0,65	2	-	13	1,63	3,32	1,52	1,8	1,48	1,69	6,23	3,57	1,15	1,88	1,68
Lesões s/ Afastamento	1387	476	1.863	-	20	1.089	107	647	1.369	545	1.914	5	32	654	436	787
Taxa	7,66	2,63	10,29	-	11,82	18,11	3,17	7,56	11,02	7,2	9,57	7,78	3,81	13,25	12,84	7,43
Taxa de doenças ocupacionais	0,05	0,09	0,14	-	0	0,13	0	0,2	0,04	0,16	0,09	0	0	0	0,09	0,12
Dias perdidos	10.846	9.278	20.124	-	1.637	4.834	4.403	9.250	20.388	7.182	27.570	19	1.066	3.709	5.142	17.634
Taxa de absenteísmo	N/D	N/D	-	0,92	1,14	4,4	3,25	2,89	ND	ND	ND	-	0,94	4,37	4,11	3,26
Óbitos	5	0	5	-	1	-	1	3	2	1	3	1	0	0	0	2

TRANSPORTE SEGURO

O tema é especialmente desafiador por conta da abrangência, dimensão e complexidade da cadeia logística da BRF. O Programa de SSMA em Transportes e Distribuição, inicialmente implantado em três unidades-piloto, foi ampliado em 2014 para a região Sul, abrangendo as unidades e CDs do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Com isso, 50% dos transportadores que prestam serviços para a BRF foram envolvidos em ações que promovem o comportamento seguro, abordando temas como segurança, saúde, proteção ambiental e combate à exploração sexual nas estradas.

Em 2014, foi obtida redução de 22% na taxa de frequência de acidentes (acidentes por milhão de km) e, conseqüentemente, houve redução de custos com franquia de seguro e outros custos indiretos.

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

Postos avançados de gerenciamento de risco localizados nas principais unidades realizam a leitura dos tacógrafos, verificando o excesso de velocidade e a jornada dos motoristas. Transportadores também são auditados periodicamente por meio da ferramenta GIF (Gestão Integrada de Fornecedores), em que um dos pilares observados é a gestão de SSMA do prestador de serviço.

Para avançar no tema, em 2014 foi revisada a política de contratação e gestão dos prestadores de serviços de transporte de cargas e pessoas.

CAPITAL SOCIAL



MIL PESSOAS BENEFICIADAS

A BRF priorizou ainda mais seus investimentos para o desenvolvimento das comunidades das quais faz parte, melhorando, inclusive, o desempenho da própria operação.





EM 2013, APROFUNDAMOS A ESTRATÉGIA DO NOSSO INVESTIMENTO SOCIAL, APROXIMANDO-NOS DE COMUNIDADES, ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E ÓRGÃOS PÚBLICOS

EM 2014, AMPLIAMOS O INVESTIMENTO EM PROJETOS NOS MUNICÍPIOS COM O PROGRAMA COMUNIDADE ATIVA. POR ISSO FOMOS RECONHECIDOS, PELA SEGUNDA VEZ, COMO UMA DAS "50 EMPRESAS DO BEM" PELA REVISTA ISTO É DINHEIRO

A BRF ESTÁ COMPROMETIDA EM ESTREITAR LAÇOS COM SEUS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO, AGREGANDO SUAS DEMANDAS, NECESSIDADES E EXPECTATIVAS AO NEGÓCIO

Desde 2009, painéis, entrevistas e consultas são realizados periodicamente pela Companhia com os públicos interno e externo, a fim de atualizar a estratégia e a gestão segundo a percepção da cadeia de valor. Em 2014, a BRF realizou de forma direta uma revisão e aprofundou os temas mais relevantes de gestão por meio de um encontro *multistakeholder*, realizado com

colaboradores, investidores, fornecedores, especialistas, instituições financeiras, clientes e consumidores. GRI G4-24, G4-25

Divididos em grupos, os participantes identificaram os principais impactos para cada tema material da BRF, sua origem (razão pela qual ocorrem), onde ocorrem na cadeia e quais os *stakeholders* afetados.



COM ISSO, CONSTRUÍMOS
RELAÇÕES DE CONFIANÇA
COM OS COLABORADORES E A
SOCIEDADE, CRIANDO SOLUÇÕES
QUE MELHORAM A QUALIDADE DE
VIDA NAS COMUNIDADES
E OS ÍNDICES DA
OPERAÇÃO BRF

O resultado foi o melhor entendimento dos impactos mais relevantes de cada tema, bem como sua conexão com os aspectos das diretrizes de relato da Global Reporting Initiative (GRI) e com os eixos da cadeia de valor (veja quadro com essa correlação nas páginas 10 e 11). GRI G4-26

Além disso, um questionário *online* foi enviado aos colaboradores para entendimento de suas percepções sobre temas relevantes e seu gerenciamento pela empresa. No total, foram 2.249

respondentes no Brasil e no mundo. Tanto o painel presencial quanto o questionário *online* servem como base para este reporte, traduzindo os anseios dos públicos BRF, bem como para a sustentação da construção e reforço da estratégia contínua de longo prazo em sustentabilidade, de forma transversal. GRI G4-26

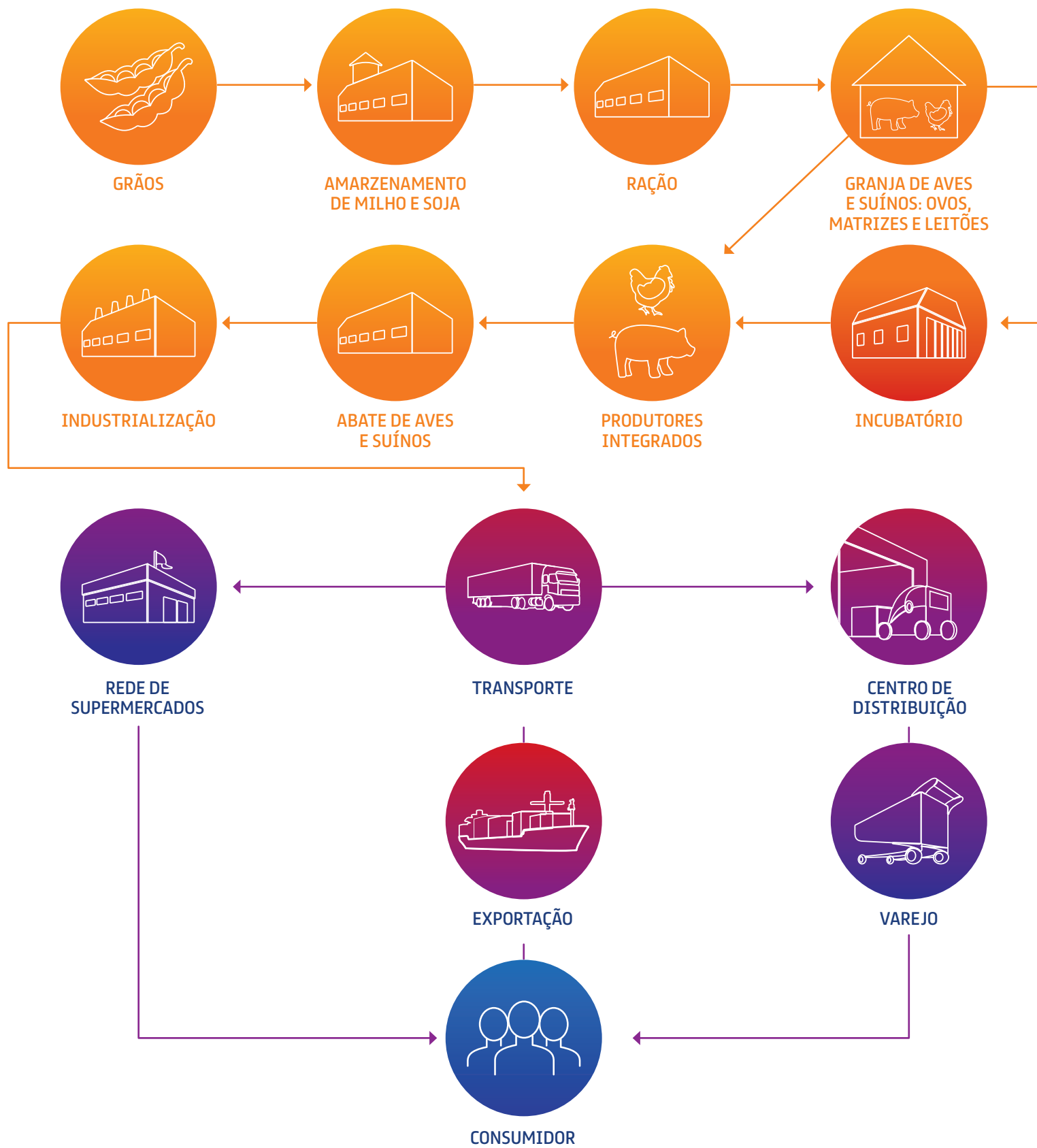
O processo de materialidade é aprovado formalmente em reunião do Comitê de Governança e Sustentabilidade. Os aspectos relevantes também são avaliados pela Diretoria Executiva e validados pelos órgãos

colegiados. O relatório anual completo é analisado e validado pelo Conselho de Administração e pelos Comitês de Aconselhamento. GRI G4-48

A lista de temas materiais atualizada não teve alterações expressivas, porém, no processo de consulta, dois novos aspectos GRI foram incluídos: "Combate à corrupção" e "Concorrência desleal", ambos na categoria Sociedade (SO) da G4-GRI. Já os aspectos GRI setoriais "Presença no mercado" e "Espécie e raça dos animais" não foram mencionados no painel e puderam ser excluídos da materialidade. GRI G4-27

A CADEIA DE VALOR DA BRF

Elos envolvidos no processo de diálogo e engajamento





COMUNIDADE

A BRF tem o objetivo de compartilhar cada vez mais seus valores com a sociedade, considerando a complexidade e a dimensão global de seu negócio. Para isso, alimenta o vínculo com as comunidades do entorno de plantas industriais, sedes administrativas e centros de distribuição em todo o mundo. Na prática, objetivamos impactar positivamente as vidas das pessoas, gerando emprego, renda e desenvolvimento local e minimizando externalidades negativas da operação – como a geração de trânsito e poluição e a concorrência pelo uso da água no entorno de fábricas.

A Companhia deseja ser um estímulo para a elevação de padrões de qualidade da indústria nos mercados em que opera, além de promover condições de trabalho de referência, estimular economias locais, ampliar a disponibilidade de alimentos nos diferentes países e elevar patamares de empregabilidade, renda e qualificação da população. Estruturas de apoio às comunidades do entorno, investimentos e suporte para viabilizar projetos estão entre as ações, a fim de promover o desenvolvimento do território e engajar as pessoas na transformação positiva de seu ambiente.

GRI G4-S02

Para desenvolver esse trabalho, a empresa conta com a atuação do Instituto BRF e dos 37 Comitês de Desenvolvimento Local – incluindo sete das unidades de lácteos –, cujo trabalho consiste em identificar oportunidades, ativos e necessidades e planejar e desenvolver em conjunto iniciativas voltadas para a qualidade de vida. Esse trabalho é parte da estratégia de investimento social da empresa e se reflete diretamente nos relacionamentos com o público externo e na reputação do negócio.

GRI G4-26

Cerca de 400 colaboradores participam desses comitês, que hoje abrangem 65% das operações da BRF no Brasil e envolvem reuniões periódicas nessas localidades. Há, ainda, um grupo de trabalho corporativo, composto de representantes de áreas como Relações Trabalhistas, SSMA, Seguros e Sustentabilidade, que monitora os impactos do investimento social, dos projetos e do relacionamento com a comunidade.

GRI G4-S01

No total, as ações de investimento social e de infraestrutura chegaram a 53 municípios no Brasil em 2014 (veja tabelas com cobertura das operações BRF na seção Anexo, p.111). Um desafio para os próximos anos é ampliar a atuação do Instituto BRF e dos comitês nos mercados internacionais.

GERENCIANDO IMPACTOS

GRI G4-S01, G4-S02, G4-EC8

Para potencializar seus impactos sociais, econômicos e ambientais e as ações desenvolvidas para tratá-los, o Instituto BRF possui metodologias quantitativas e qualitativas de avaliação.

As decisões estratégicas sobre investimentos e projetos são influenciadas por essas discussões, além de dados de plataformas e índices como ISE (BM&FBovespa), Dow Jones Sustainability Index e Censo Gife. Outra importante ferramenta é o Benchmarking de Investimento Social Corporativo (BISC), que direciona as práticas segundo tendências e experiências positivas do mercado. Em 2015, será implantada uma ferramenta mais estruturada de captação de dados, permitindo uma coleta de resultados mais eficiente.

Em 2014, houve melhorias em várias frentes de atuação, com destaque para: o aumento do protagonismo comunitário na resolução de problemas em 25% dos municípios impactados por Comitês de Desenvolvimento Local; a maior atuação intersetorial – envolvendo empresa, sociedade civil e poder público – em 100% dos municípios com comitês; a melhoria da infraestrutura para comunidades locais de 53 cidades; a melhoria do atendimento de organizações de assistência em todos os municípios com presença do instituto; a inclusão de pautas de qualidade de vida e alimentação equilibrada em todas as cidades com comitês; e a mobilização comunitária, que alcançou 13 municípios.

Com o Inspira, por exemplo, a BRF contribui para o aprimoramento do trabalho das organizações que oferecem serviços sociais para as populações em 30 municípios, ampliando a abrangência destes serviços

INSTITUTO BRF EM 2014

MAIS DE

88 MIL

PESSOAS BENEFICIADAS, POR SETE PROGRAMAS: COMUNIDADE ATIVA; INSPIRA COMUNIDADE; INSPIRA; VOLUNTÁRIOS BRF; PORTAS ABERTAS; PROJETO RECICLAÇÃO; E ESTAÇÃO DIGITAL

37

COMITÊS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL ATIVOS, BENEFICIANDO 53 MUNICÍPIOS

MAIS DE

200

AÇÕES VOLUNTÁRIAS

260

PARCEIROS, ENTRE ONGS, EMPRESAS E ÓRGÃOS PÚBLICOS

qualitativa e quantitativamente e melhorando as condições físicas e técnicas de trabalho.

O modelo de atuação do Instituto BRF tem por premissa fortalecer o protagonismo dos parceiros e a melhoria da qualidade de vida das comunidades; com isso, as ações realizadas contribuem para oferecer oportunidades de educação e lazer, promovendo ocupação e transformação de espaços públicos coletivos e a transferência de conhecimento (inclusive técnico/especializado), buscando mudanças positivas de hábitos e com foco na melhoria dos serviços prestados.

Os gestores dos projetos sociais desenvolvidos se reúnem mensalmente com o Instituto BRF, por conferência, a fim de acompanhar indicadores do trabalho e tomar decisões de forma participativa. O Conselho do Instituto BRF é composto de lideranças da Companhia, e as gerências locais são envolvidas nos processos e estruturas de governança.

Os impactos vão além dos diretos. Entre os impactos econômicos indiretos identificados pela BRF estão o incentivo ao setor de construção civil, via programa Prohab; o desenvolvimento de negócios com propósito inclusivo (como Reciclação); a redução de importações, no caso de fábricas em outros países (como Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos); o aumento de produção e compras; e o desenvolvimento de terceiros, na cadeia de suprimentos, entre outros.

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

Suas ações propõem uma mudança de comportamento, com ampliação da consciência ambiental e engajamento dos moradores da comunidade, por meio de processos educativos e de mobilização, para que façam a correta gestão de seus resíduos e promovam a reciclagem. Os resíduos

encaminhados para reciclagem são vendidos a recicladoras parceiras e geram recursos que a própria comunidade reinveste em projetos locais, promovendo melhoria nas condições de vida.

No segundo ano do projeto, nota-se a sensível redução de resíduos acumulados em céu aberto, o aumento de mais de 400% no volume de resíduos destinados para reciclagem (12 ton./ano), o aumento da participação da população com a ampliação da oferta de ações de educação ambiental e a mobilização local (70 no total), o aumento da equipe operacional de coleta (contratação de um agente de coleta e um assistente), a participação em eventos e seminários como experiência

bem-sucedida de protagonismo comunitário e gestão de resíduo, o estabelecimento de uma parceria internacional de cooperação técnica com agência governamental internacional (US Environmental Protection Agency – Agência Americana de Proteção Ambiental), a valorização da autoestima e o aumento do orgulho e senso de pertencimento dos moradores, com a melhoria das condições de vida na comunidade.



INVESTIMENTO NO MATO GROSSO

GRI G4-EC7, G4-S01

A unidade da BRF em Lucas do Rio Verde (MT), inaugurada em 2006, é uma das mais importantes no Brasil, envolvendo cerca de 4,7 mil colaboradores em operações de processamento de frangos, suínos e embutidos. Durante 2014, ficaram latentes ocorrências de insegurança e preconceito que ocorriam nas dependências do conjunto habitacional mantido pela Companhia, em decorrência do choque cultural de trabalhadores vindos de diversas regiões do Brasil. A questão enfrentada é que a diversidade cultural evoluiu para um choque

cultural, causando situações de conflito, violência e insegurança nas comunidades vizinhas à BRF.

Essa situação repercutiu no município e contou com a comoção do poder público e da sociedade civil local. Foi desenvolvido um conjunto de ações articuladas entre os principais atores locais e a BRF – que, entre várias intervenções, reforçou suas práticas de diálogo e ampliou a presença do Instituto BRF, atuando incisivamente na promoção de ações sociais e atividades de engajamento. A

ideia foi assumir a diversidade regional como um ativo e valorizar a cultura da população local, promovendo festas tradicionais, eventos comunitários e opções de lazer para as famílias dos conjuntos habitacionais.

O fator determinante para a mitigação dos impactos negativos causados foi mudar o modelo de gestão local, que passou a assumir que as pessoas estavam no centro da questão e que eram o principal elemento de mudança. Foi então estabelecida uma nova forma de relacionamento, valorizando a escuta ativa, criando vínculos afetivos, respeitando diferenças e procurando sinergias. Medidas de segurança também foram tomadas com o poder público, para reforçar o policiamento no bairro Luiz Carlos Tessele Junior e redondezas.

BENEFÍCIO À COMUNIDADE

GRI G4-EC7, G4-S01

Por meio da atuação da prefeitura local e do diálogo com a comunidade, o Instituto BRF e a BRF estão apoiando a solução da reivindicação de mais de quatro anos da comunidade Santa Cruz, vizinha à unidade da Companhia em Concórdia (SC). Uma das grandes questões enfrentadas pela população estava ligada às condições restritas de mobilidade

urbana, e a solução era contar com a parceria da Companhia na cessão de um terreno de mais de 3 mil metros quadrados da BRF para criação de uma via de acesso alternativa para o bairro, visando à sua interligação com a cidade. No final de 2014, por meio do diálogo com a prefeitura e do trabalho do Conselho de Desenvolvimento Comunitário, o CDC (parte do Programa Comunidade Ativa), a doação está em aprovação*.

* Errata

%

**DA OPERAÇÃO DA BRF NO
BRASIL IMPACTADA POR
PROGRAMAS DE ENGAJAMENTO,
AVALIAÇÃO DE IMPACTOS
E DESENVOLVIMENTO DA
COMUNIDADE**

VOLUNTÁRIOS BRF

Parte do escopo de trabalho do instituto, o programa Voluntários BRF envolve aproximadamente 3 mil colaboradores em ações voluntárias de participação e transformação social.

A metodologia de atuação do programa, liderada pelos Comitês de Desenvolvimento Local, envolve um mapeamento no município escolhido, a identificação de potencialidades e a construção de parcerias com organizações que promovam o desenvolvimento local.

Em 2014, os comitês, junto de seus voluntários, promoveram atividades com os temas “Saudabilidade” e “Economia verde” em espaços públicos, escolas e organizações parceiras do programa, nas 6ª e 7ª Ação

Voluntários BRF. Cada ação é proposta pelo comitê da própria unidade a partir de diretrizes corporativas, respeitando, assim, os conhecimentos e demandas locais.



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

Programas-foco em 2014	Impacto
• Programa Inspira: trabalho de fortalecimento de ONGs, em parceria com o Fundo Internacional Socioambiental (FICAS)	• 50 ONGs em 30 municípios
• Comunidade Ativa: programa que envolve comunidades em 10 plantas industriais no Brasil (Sudeste, Sul, Centro-Oeste e Nordeste)	• 110 pessoas envolvidas nos CDCs
• Projeto Estação Digital (PE)	• Mais de 300 alunos formados pela Estação Digital
• Projeto Reciclação (RJ)	• Cerca de 8 mil beneficiadas pelo projeto Reciclação • 70 ações de educação e mobilização local realizadas pelo Reciclação

INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO GRI G4-EC7

Programa	Localização	Descrição	Investimento (R\$)	Impactos atuais ou esperados sobre comunidades e economias locais	Tipo de investimento
Programa Inspira	Morrinhos, Itumbiara, Castelândia, Rio Verde, Uberlândia, Campo Verde, Lucas do Rio Verde, Cuiabá, Glória do Goitá, Vitória de Santo Antão, São Lourenço da Mata, Carambeí, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Nova Esperança do Sudoeste, Paranaguá, Ponta Grossa, Toledo, Lajeado, Marau, Passo Fundo, Capinzal, Chapecó, Concórdia, Ipira, Xanxerê, Faxinal dos Guedes, Joaçaba, Videira e Fraiburgo	Apoio ao fortalecimento de gestão de ONGs por meio de projetos de melhoria de estrutura (aquisição de equipamentos) e melhoria de gestão	R\$1.680.000	Melhoria do atendimento da ONG à comunidade	Em espécie
Voluntários BRF	Campo Verde, Capinzal, Carambeí, Faxinal dos Guedes, Herval D´Oeste, Itajaí, Jataí, Rio Verde, Tatuí, Várzea Grande e Videira	Revitalização de praças, quadra de esportes, parques de lazer e trilha ecológica; reforma em creches; adequação de bibliotecas, brinquedotecas e sala de vídeo, entre outros	R\$135.962	Melhoria dos serviços oferecidos pelas ONGs e escolas; Melhoria da qualidade de espaços verdes e áreas de lazer; Realização de projetos compartilhados de desenvolvimento local	Em espécie e gratuito
Comunidade Ativa	Campos Novos Concórdia, Serafina Corrêa, Uberlândia, Lucas do Rio Verde, Nova Mutum, Chapecó, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Toledo, Vitória de Santo Antão	Apoio a fortalecimento e gestão de redes por meio de grupos comunitários que dialogam, definem prioridades e implantam soluções sociais para as comunidades vizinhas	R\$347.609	Aumento de participação e engajamento de <i>stakeholders</i> estratégicos à operação das unidades locais BRF para a realização de projetos de desenvolvimento social relevantes ao município; diminuição da dependência econômica de atores locais às unidades locais BRF; realização de projetos compartilhados de desenvolvimento local	Em espécie e gratuito
Prohab	Mineiros (GO)	Construção de moradias para colaboradores	R\$398.084	Beneficia toda a família do colaborador e tende a alavancar a redução nos custos dos alugueis no município, facilitando assim a migração de mais trabalhadores. Isso possibilita incremento na renda, além de aquecer toda a cadeia econômica local e promover a atração e retenção de pessoal.	Os investimentos trazidos com o programa são financeiros (investidos na economia local/regional)

GOVERNOS, INSTITUIÇÕES E SETOR

Em sintonia com o Código de Ética e Conduta, todos os administradores e colaboradores da BRF são proibidos de participar de atos de propina e/ou corrupção, passiva ou ativa, direta ou indiretamente. Também é terminantemente proibido frustrar, fraudar, ludibriar, impedir ou perturbar procedimentos licitatórios públicos ou privados. GRI G4-S04

A BRF se empenha para manter um relacionamento estreito com as entidades e associações que representam seu segmento de atuação, a fim de garantir a perenidade dos negócios e sua contribuição para o desenvolvimento dos mercados em que atua.

Dentro dos mais restritos padrões legais, éticos e morais, seguindo regras brasileiras e internacionais, como a americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e Sarbanes-Oxley (SOX), a BRF contribui para o processo eleitoral fazendo doações para campanhas políticas, com o objetivo de ajudar a democracia brasileira. Nas eleições de 2014, a BRF realizou doações no montante total de R\$18,1 milhões, sendo que a empresa define seu apoio aos partidos políticos (e não a pessoas) a partir de critérios estabelecidos internamente, que prezam pela transparência em suas relações, pela idoneidade das candidaturas e pelo apoio a projetos de governo voltados ao desenvolvimento do agronegócio. O aporte de recursos obedeceu

ao que dispõe a legislação eleitoral do Brasil, sendo divulgado no *site* do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). GRI G4-S06

No eixo de relações setoriais, a BRF prioriza participar de discussões vinculadas ao *core business*, ocupando cargos diretivos ou atuando de forma consultiva. O compromisso com a sustentabilidade também estimula a participação em organismos como o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) – no qual a BRF participa de câmaras setoriais sobre temas como mudanças climáticas, biodiversidade e água.

Adicionalmente, a organização é signatária de vários pactos e iniciativas voluntárias que propõem o aprimoramento das práticas da indústria, com foco na sustentabilidade empresarial. Em 2014, a BRF participou de uma iniciativa pioneira no mundo para criar um pacto de integridade no patrocínio de esportes no Brasil, unificando regras de gestão, integridade e transparência.

REDE DE GRUPOS SETORIAIS E EMPRESARIAIS GRI G4-16

- Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadores de Carne Suína (Abipecs)
- Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)
- Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca)

- Instituto Ethos
- Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças (Ibef)
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)
- Instituto Brasileiro dos Profissionais de Relações com Investidores (Ibri)
- Comitê de Pronunciamento das Melhores Práticas e Comissões Técnicas do Mercado de Capitais (Codim)
- Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação (Abia)
- Associação Brasileira das Indústrias de Queijo (Abiq)
- Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec)
- Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações)
- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)
- Comunitas/BISC
- RedEAmérica



GESTÃO DE FORNECEDORES

Altamente complexa, a cadeia de fornecedores da BRF é hoje global, o que resulta em processos de compra, cotação e negociações em âmbito nacional e internacional, buscando não apenas redução de custo, mas também o controle de riscos, ganhos de rentabilidade e eficiência e redução de impacto e risco socioambiental.

Em 2014, foi consolidada uma diretoria global que tem processos únicos e estratégias

alinhas para a compra em cinco regiões: Brasil, Oriente Médio, Argentina, Europa e Ásia. A mudança permitiu uma gestão mais eficiente em um cenário global de recessão e pressão sofrida pela alteração dos preços de *commodities*.

Dentro da nova estratégia, foram definidas equipes de compras regionais, treinadas com base na sinergia e velocidade de negociação de compras locais, para viabilizar

a ampliação do número de categorias negociadas e melhorar ganhos comerciais e de atendimento.

Em 2014, o percentual de negociações internacionais foi de 16%, sendo a meta de 2015 elevar o percentual para 22,7%. Esse aumento dialoga, de forma direta, com a estratégia traçada por Suprimentos na busca pela eficiência no processo de redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços/

produtos, seguindo o novo modelo de globalização da Companhia e priorizando a análise de categorias estratégicas de compra por região. A influência que a organização pode exercer sobre a economia vai além da geração de empregos e do pagamento de salários e impostos. Por meio do apoio a cadeias de fornecedores locais, a BRF pode atrair de

forma indireta investimentos que dinamizam as economias das regiões impactadas pelo negócio (*Leia mais no Anexo p.116*).

Ao fim do ano, aproximadamente 50 mil produtores e empresas forneciam à BRF, divididos em cinco grandes categorias (*veja quadro*). Para selecionar seus parceiros de

negócios, a Companhia considera quatro critérios: desempenho social e ambiental, qualidade, custos competitivos e tempo de entrega capaz de minimizar estoque.

CADEIA DE FORNECIMENTO DA BRF GRI G4-12, G4-FP1

Tipo de negócio	Perfil e categorias	Número de parceiros	Regiões dos fornecedores	Volume comprado em conformidade com política de compras
Agropecuária	Os fornecedores suínos se enquadram como parceria, compra e venda, consignado e comodato, enquanto que produtores de aves e fornecedores de ovos se enquadram como parceria	12.929	GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC	100%
Suprimentos	Diretos Indiretos Fretes Parcerias	19.255	AL, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PE, PI, PR, RJ, RN, RS, SC, SP	95,9% 4,1% de compras PN (compras pontuais)
Grãos, farelos e óleos	Produtores rurais: compra direta da lavoura para a BRF (representam 89% do número de parceiros) Empresas Cerealistas: Empresas de pequeno porte que são intermediários no mercado de <i>commodities</i> (grãos) <i>Tradings</i> : Empresas de grande porte que operam como intermediários no mercado de grãos Cooperativas: sociedade civil/comercial sem fins lucrativos, formada por grupos de produtores rurais.	3.427	CE, GO, MG, MS, MT, PA, PR, RS, SC, SP, Singapura, Paraguai	100%
Logística	Operação de transferência fábrica CD e operações de venda direta (fábrica-cliente), contendo as operações de transporte de longa distância rodoviário, porta-container e multi-modalidade (trem e cabotagem). Operação de distribuição urbana, por meio da gestão operacional de CDs, transbordos (TSPs) e transporte urbano de entrega.	1.250	Nordeste, Centro-Oeste, Norte, Sudeste e Sul	100%
Lácteos	Fornecedores diretos e terceiros	13.079	GO, MG, MS, PE, PR, RS, SC	100%

PROGRAMA DE MONITORAMENTO DA CADEIA

GRI G4-EN32, G4-LA14, G4-S09, G4-HR5, G4-HR6, G4-S010, G4-HR10, G4-HR11, G4-EN33, G4-LA15

Para acompanhar os impactos e promover o desenvolvimento social, ambiental e econômico de seus fornecedores, a BRF mantém o Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores, que abrangeu, em 2014, as áreas de grãos, farelos e óleos; logística; agropecuária; suprimentos; e lácteos. O objetivo é mitigar riscos socioambientais, potencializar atributos de qualidade e contribuir para o desenvolvimento da cadeia, com geração de valor compartilhada e contínua.

O acompanhamento dos fornecedores é realizado de acordo com prioridades, como aqueles que estão nas categorias de negócio mais críticas, que estão em localidades sensíveis para questões socioambientais – como o bioma Amazônia e áreas de alta biodiversidade – ou que são empresas com alto volume de negociação e risco de

ocorrência de trabalho forçado, análogo ao escravo ou infantil. Também as empresas esmagadoras de soja são definidas como fornecedoras críticas.

A importância de monitorar questões socioambientais está no impacto que os riscos mapeados podem causar, envolvendo desde imagem e reputação, a paralisação da produção, multas e, em casos críticos, uma possível desvalorização da Companhia no mercado de capitais por conta de graves denúncias. Assim, para reduzir esses riscos, a BRF possui documentos como o Código de Ética e Conduta, o Código de Conduta para Fornecedores e os próprios contratos de compra, que incluem cláusulas socioambientais. A Companhia é também signatária de diversos pactos e acordos sobre o tema (*leia mais na p.25*), incentivando a adesão de seus fornecedores.

A BRF realiza periodicamente consultas a listas públicas de áreas embargadas e ocorrências de violação de direitos humanos e trabalhistas, fornecidas pelos órgãos Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e Ministério do Trabalho e Emprego, para certificar-se de que todas as normas, políticas e leis aplicáveis estão sendo seguidas. As consultas são realizadas nos processos de novos contratos e contratos vigentes.

Os fornecedores de materiais diretos – como insumos, matérias-primas e embalagens – também são auditados sobre aspectos relacionados à qualidade, tendo seus itens monitorados no processo produtivo, a fim de garantir o cumprimento dos requisitos acordados com a BRF.

O programa vai além de acompanhar e avaliar aspectos de qualidade e risco, contribuindo para o compromisso de alavancar o tema sustentabilidade na cadeia da Companhia, em sintonia com o BRF-17. Um dos itens previstos no planejamento estratégico é o acompanhamento do aceite ao Código de Conduta para Fornecedores, no qual

os fornecedores conhecem e concordam com princípios como: o não uso de mão de obra infantil ou escrava, a correta gestão ambiental, a qualidade dos bens e serviços etc. A partir deste indicador base são estruturados outros indicadores complementares personalizados por cada uma das cinco frentes.

Estas outras ferramentas apoiam o monitoramento, adaptando à realidade de cada operação e negócio. Até 2014, cerca de 17.000 fornecedores foram avaliados em impactos potenciais e/ou reais em relação a critérios socioambientais, considerando auto-avaliação, visitas in loco e/ou outros mecanismos específicos.

	Meio ambiente	Sociedade	Práticas trabalhistas	Direitos humanos
Impactos negativos reais e potenciais mapeados na cadeia e trabalhados pela BRF ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Não cumprimento da legislação ambiental; • Licenciamento ambiental; • Desmatamento ilegal pelo fornecedor; • Utilização de áreas do bioma, ausência de reserva legal; • Não preservação da biodiversidade; • Emissões de gases de efeito estufa; • Sobreposição a unidades de conservação, como parques; • Tratamento e destinação de resíduos sólidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos indígenas; • Disseminação de odores das fábricas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento legal da legislação trabalhista, legislação previdenciária e direitos da criança e do adolescente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade; • Exploração sexual de crianças e adolescentes; • Trabalho escravo, forçado ou análogo à escravidão; • Trabalho infantil.

GRI G4-EN32, G4-EN33, G4-S09, G4-S010, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR10 E G4-HR11

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

BOAS PRÁTICAS



LOGÍSTICA GRI G4-EN30

A BRF atua para mitigar os impactos negativos da operação de transporte por meio do Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), que prevê ações para redução de acidentes, preservação do meio ambiente, conscientização sobre exploração sexual infanto-juvenil nas estradas e atendimento à Lei 12.619, entre outros.

Para isso, utiliza-se a Norma de Critérios de SSMA para a contratação de transportadores

de cargas, além de serem adotadas normas sobre aspectos como Inspeção Veicular e Avaliação do Motorista; Plano de Atendimento a Emergência de Transportes; e Investigação de Acidentes e Incidentes. O termo de compromisso para gestão em segurança foi assinado por 106 transportadores da operação primária (55%) em 2014.

Os 68 maiores transportadores do segmento frigorificado fazem parte do Programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), que orienta o transportador para ampliar sua rentabilidade e sustentabilidade de negócio, em uma ferramenta de autoavaliação validada posteriormente pela BRF. No programa, 54% dos transportadores participantes efetuam corretamente o descarte de resíduos, e 35% da frota foi avaliada em testes de fumaça, com taxa de aprovação de 95%.

As análises de fornecedores logísticos consideram indicadores de saúde e segurança, dados sobre rotas, acidentes e demais

ocorrências ligadas a velocidade e excesso de jornada. Em 2015, serão implantadas metas de redução de acidentes.

Durante 2014, um dos destaques foi a realização de 100% das contratações de transportadores da operação primária com qualificação prévia em SSMA. Além disso, as normas de saúde, segurança e meio ambiente foram disseminadas na Região Sul, atingindo 50% dos transportadores de todos os segmentos que operam para a BRF.

O projeto também resultou em diminuição da taxa de frequência de acidentes em 22%. A operação logística fechou o ano com 0,64 acidente por milhão de km, ultrapassando a meta assumida para 2014 – 0,70 por milhão de km. Para 2015 o teto para a taxa é 0,60.

Até 2014, 79% do spend de fornecedores de logística com Código de Conduta para Fornecedores assinado.



AGROPECUÁRIA

Até 2014, 20% do spend de fornecedores agropecuários com Código de Conduta para Fornecedores assinado.

Os fornecedores agropecuários são selecionados segundo normas internas e avaliados anualmente no índice de conformidade, vigente desde 2008. O checklist dos itens desse índice é realizado

em campo na totalidade dos produtores integrados, e a meta para 2017 é que os fornecedores integrados estejam de acordo com os itens aos quais são submetidos. A Diretoria de Agropecuária possui meta não financeira atrelada ao índice e reporta regularmente os resultados ao Conselho de Administração.

BOAS PRÁTICAS



LÁCTEOS

O Pro5 (Programa Boas Práticas, criado em outubro de 2012, renomeado para Pro5 no ano seguinte) monitora as práticas da cadeia de lácteos e traça planos conjuntos de ação e melhoria, para adequação às exigências de melhores práticas de gestão adotadas pelo programa. Até 2014, 100 propriedades de fornecedores diretos avaliadas *in loco* no Pro5.

Outros destaques são ProImune (para erradicação da brucelose e tuberculose, via

programa nacional instituído pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), ProLeite (gestão da propriedade leiteira, elaborado pelo Senar/SP com o objetivo de capacitar os produtores e trabalhadores rurais no manejo intensivo de produção de leite) e ProQuali, que incentiva boas práticas na produção de leite por meio de benefícios para fornecedores de referência em qualidade, bem como a adoção da consulta às listas públicas de embargo e questões trabalhistas.

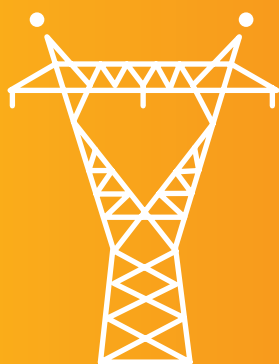


GRÃOS, FARELOS E ÓLEOS

Até 2014, 99,3% do *spend* de fornecedores de grãos, farelos e óleos com Código de Conduta para Fornecedores assinado.

Para além do Código de Conduta e da consulta às listas públicas, foi iniciado um programa-piloto para avaliação *in loco* de fornecedores.

Em 2014, foram realizadas cinco auditorias presenciais, traçando planos de melhoria, bem como aprimoramento da metodologia.



SUPRIMENTOS

Até 2014, 17,1% do *spend* de fornecedores de suprimentos com Código de Conduta para Fornecedores assinado.

Para além do Código de Conduta para fornecedores e da consulta às listas públicas, o sistema Supply Sustainability Index (SSI) avalia sete critérios no fornecedor: sustentabilidade, cumprimento de normas, gestão operacional, gestão social, gestão ambiental, visão de futuro e inovação. A partir dessa avaliação, tem-se um quadro importante dos fornecedores, que pode determinar desde melhorias na cadeia até

o monitoramento das atividades. Em 2014, 100% dos fornecedores críticos/prioritários foram avaliados no SSI.

Para reforçar a gestão de fornecedores, a equipe de compras de suprimentos tem recebido capacitação por meio do *Procurement School*, em que os colaboradores treinados repassam posteriormente seu conhecimento aos demais. Em 2014, foram 3.747 horas de dinâmicas, superando a meta estabelecida (2.600). Em 2015, a ideia é alcançar 4.600 horas.



BEM-ESTAR ANIMAL

A Companhia entende que o bem-estar animal possibilita a melhoria do ambiente de trabalho, o aumento da produtividade, a redução de perdas de qualidade do produto final, a conformidade com normas de mercados internacionais e do Brasil, a minimização de riscos e a sintonia com princípios éticos que envolvem a relação homem-animal.

Eixos importantes da cadeia de valor, a criação e o abate de animais seguem princípios e

normas nacionais e internacionais, tanto para granjas de aves e suínos próprias, tanto quanto para granjas integradas – fornecedores da BRF que adotam as normas internas e práticas da Companhia. A norma e o manual de boas práticas de bem-estar animal da BRF tomam como referência as cinco liberdades: animais livres de fome e sede; livres de desconforto ambiental; livres de dor, lesões e doenças; livres para expressar seu comportamento natural; e livres de medo e estresse.

No sistema de gestão, as cinco liberdades dos animais são implementadas nos processos, com foco na eliminação de sofrimento desnecessário – que é, hoje, uma das regras de ouro da qualidade da Companhia. A BRF mantém equipes dedicadas ao tema em todas as unidades de abate e define estratégias, diretrizes e políticas no Comitê Interno de Bem-Estar Animal, liderado pelas diretorias de Agropecuária e Qualidade e pela Gerência de Sustentabilidade. Todos os colaboradores,

sejam eles diretos ou de fornecedores, que lidam com o manejo, transporte ou produção de animais vivos passam por treinamentos periódicos.

Além disso, está em sintonia com recomendações globais da World Animal Protection (WAP), European Food Safety Authority (EFSA), Organização Mundial da Saúde Animal (OIE), Instituto Americano de Carnes (AMI) e Universidade de Bristol, entre outras, e é permanentemente atualizada por meio de estudos, executados em parceria com ONGs, entidades e órgãos como Embrapa, Universidade de São Paulo (USP) e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

A BRF não utiliza hormônios na criação de animais de corte. Medicamentos, antibióticos e vacinas são manipulados apenas sob indicação e recomendação de um veterinário, em sintonia com a legislação. Em alguns mercados, há legislação restritiva e específica

para esse tema. Com relação aos antibióticos, a Companhia monitora possibilidades de redução gradual de seu uso na cadeia. **GRI G4-FP10, G4-FP12**

Preceitos técnicos, legais e também religiosos – como as Normas de Abate Halal, obrigatórias para o abate de animais usados no preparo de alimentos para a comunidade islâmica – são incorporados ao dia a dia das propriedades rurais, envolvendo criação, embarque, transporte, desembarque, abate e insensibilização.

Tanto para aves quanto para suínos, são monitorados diariamente indicadores de bem-estar animal, como hematomas, dermatites de contato, fraturas e mortalidade. O monitoramento desses indicadores-chave auxilia a gestão dos processos em aspectos de conformidade. A avaliação dos fornecedores e parceiros de negócio considera estes requisitos, inclusive por meio de check-list regular e de

auditorias. Em caso de não conformidades, são estabelecidos em conjunto planos de ação de adequação, que são periodicamente monitorados pelas equipes da BRF, podendo ocorrer até o rompimento de contrato em caso de não cumprimento do plano. Mensalmente, os dados das unidades de abate são reportados ao nível gerencial.

O Comitê Corporativo de Transporte de Cargas Vivas da Companhia faz acompanhamento periódico dos índices de transporte agropecuário, para avaliar as práticas adotadas e de que forma este processo pode ser aprimorado continuamente, propondo e implantando melhorias, desde estruturais até operacionais. Alguns exemplos de indicadores avaliados por este Comitê são: lesões e mortalidades, número de animais por transporte, tipo de caminhão, quilometragem rodada etc. Uma das melhorias foi a instalação de rastreadores nos caminhões de transporte desde a ração até o animal vivo encaminhado ao abate.

PARCERIA COM A WAP

Reforçando seu compromisso com o bem-estar animal, a BRF firmou em 2014 uma parceria com a ONG World Animal Protection, com o objetivo de aprimorar as práticas na cadeia de fornecimento e produção. Entre as ações previstas está a adoção, em um prazo máximo de 12 anos, do sistema de gestação coletiva na produção de matrizes suínas, no qual os animais são mantidos em espaços maiores, em lugar de gaiolas individuais. A BRF seguirá o padrão legislativo da União Europeia, em uma iniciativa pioneira no setor de alimentos. Há dois anos, o sistema de gestação coletiva é obrigatório em todos os projetos de expansão da Companhia.

RESPEITO À VIDA ANIMAL

INICIATIVAS, DESTAQUES E INDICADORES NO CONTROLE DE QUALIDADE E CONFORMIDADE DA CADEIA

AVES/PERUS: na produção de frango de corte, são acompanhados indicadores que atestam a competitividade da BRF, como conversão alimentar (quantidade de ração para um quilo de frango vivo), viabilidade (total de frangos que retornam para o frigorífico em relação aos que foram alojados) e o custo de produção do quilo. Nos últimos anos, a Companhia adotou novas tecnologias em formulação de ração, construção de aviários, treinamentos de produtores, monitorias sanitárias e melhorias dos pacotes genéticos. Em 2014, na cadeia de produção de perus, foi implementado em 25% da produção total o processo de debicagem por meio de procedimento utilizando infravermelho, atendendo às demandas dos clientes. Em 2015, será implantado esse sistema em todas as unidades BRF. **GRI G4-FP10**

SUÍNOS: granjas seguem as diretrizes compartilhadas pela comunidade europeia. Entre as práticas abolidas está o corte ou desgaste de dentes – que só ocorre em regime

de exceção nas leitegadas com ocorrência de agressividade. A adoção da tatuagem nas orelhas aumentou por demanda do Serviço Veterinário Oficial. Por motivos técnicos (idade do animal, duração e intensidade da intervenção), as duas atividades não fazem uso da anestesia. O corte parcial de cauda persiste, pois o impacto do procedimento é pequeno diante do problema potencial de desencadeamento de canibalismo durante as fases de crescimento e engorda dos suínos. A BRF adota a imunocastração, assim como a castração cirúrgica nos animais de abate na integração de suínos. A parceria com a World Animal Protection em 2014 (veja “PARCERIA COM A WAP”) estabeleceu ainda um compromisso relacionado à gestação coletiva de suínos (as fêmeas permanecem um período mínimo necessário em alojamento individual, após o qual serão soltas em baias coletivas). **GRI G4-FP10**

LÁCTEOS: o Programa Pro5 inclui, entre outras atividades, avaliações e qualificações sobre limpeza dos setores e equipamentos de ordenha, controle de antibióticos, bem-estar animal e humano e manutenção de registros. Entre os resultados conquistados no ano estão os treinamentos dos técnicos de origem do Brasil e as implantações em 100 propriedades.

Leia mais em Anexo p.116

Ano a ano, a BRF tem se aproximado do que preconiza sua estratégia de longo prazo, tornando-se uma empresa com vocação de mercado, orientada para o consumidor final. Transparência, responsabilidade social, ambiental e sanitária e compreensão de demandas e expectativas do público externo estão entre os pontos de foco.

Para aprimorar o relacionamento cotidiano, um dos investimentos é na manutenção de canais digitais. Para contínuo diálogo e interação, a marca corporativa possui site (www.brf-global.com) e redes sociais – Twitter (@brf_brasil), LinkedIn (www.linkedin.com/company/brf) e Youtube (www.youtube.com/user/brfglobal). Além disso, Sadia, Perdigão, Elegê, Qualy, Batavo e outras – como Quickfood e Perdix – possuem contas próprias em redes sociais e sites com receitas, dicas e orientações e informações gerais para o consumidor. O principal canal é o Centro de Serviços ao Consumidor (SAC), disponível para as marcas e nos quais é possível esclarecer dúvidas e fazer elogios e reclamações. A BRF também disponibiliza canais específicos para denúncias (*leia mais nas páginas 32 e 33*).

Para cumprir com o compromisso de oferecer produtos que contribuam para uma vida saudável, a BRF investe em rígidos programas de qualidade e segurança de alimentos, inovando em produtos e serviços e garantindo aos clientes e consumidores o acesso a alimentos saborosos e com informações claras, demonstrando a importância da qualidade nutricional em escala global para a BRF.

Para a Companhia, a segurança de alimentos e a avaliação de impactos na saúde e segurança dos consumidores é uma premissa básica de trabalho, desde a conceituação dos produtos até sua produção, acondicionamento, transporte e consumo. Na esteira das discussões

recentes, dos avanços científicos e de desafios de saúde pública, com obesidade, diabetes e doenças crônicas, a BRF busca conciliar a segurança de sua produção com as tendências discutidas em nível setorial.

ROTULAGEM

Um dos compromissos da Companhia é fornecer informações para que o consumidor faça uma escolha

consciente da sua compra, inclusive de maneira segura para sua saúde. Para isso, segue-se a legislação brasileira de rotulagem e comunicação de marca, bem como o Código de Defesa do Consumidor (CDC), e investe-se em treinamentos específicos para áreas como Qualidade e SAC.

Hoje, 100% dos produtos da BRF estão em sintonia com as normas de rotulagem de produtos dos diferentes mercados.

No Brasil, são atendidas as legislações de Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), Ministério da Justiça e Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro). Regiões como a União Europeia, bloco que contém os mais rígidos controles seguidos, servem como referência para a BRF. GRI G4-PR3

MAIS TRANSPARÊNCIA

GRI G4-PR3

Além das informações regulatórias, os rótulos de produtos da BRF trazem selos de reciclagem e coleta seletiva de embalagens (no Brasil), sinalização de ingredientes considerados alergênicos e, no caso do Oriente Médio, certificados religiosos exigidos por alguns mercados.



,6%

FOI O PERCENTUAL DE AUDITORIAS DE CLIENTES E ÓRGÃOS OFICIAIS NAS QUAIS A BRF ALCANÇOU TOTAL CONFORMIDADE, ACIMA DA META DE 95% TRAÇADA PARA 2014.

QUALIDADE E SEGURANÇA DE ALIMENTOS

GRI G4-PR1

Tendo a qualidade como diferencial competitivo em vários dos mercados em que atua, a BRF investe na avaliação permanente do impacto de seus produtos na saúde e na segurança do consumidor. Para isso, a principal referência é a Política Interna de Qualidade e Segurança de Alimentos.

Para controle e gestão, é aplicado o Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP, na sigla em inglês), pelo qual passam todos os produtos da BRF,

garantindo uma produção segura e livre de riscos sanitários e legais. A Companhia também possui padrões de certificação BRC, IFS, Global-GAP, AloFree e ISO 17025:2005 e é auditada externamente por diversos mercados e clientes, além de órgãos competentes brasileiros (Mapa e Anvisa).

Em 2014, um dos focos foi ampliar o reconhecimento de qualidade dos produtos, por meio da redução de reclamações e casos de não conformidade de insumos e

materiais de fornecedores, além de práticas de comunicação que reforçam os atributos das marcas BRF. As normas do Sistema da Qualidade da BRF foram revisadas de forma a se adaptar aos novos mercados produtores, mantendo os requisitos de segurança necessários e a excelência das marcas. O sistema, revisado anualmente, teve 100% de aprovação por auditores externos.

+ Indicadores

Confira mais sobre
Segurança dos Alimentos
na seção Anexo, p.111.

PRODUTOS MAIS SAUDÁVEIS GRI G4-FP6, G4-FP7

Ciente dos desafios relacionados ao aprimoramento nutricional de produtos industrializados, a BRF tem investido, de maneira direta ou setorialmente, via Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (Abia), em estudos, avaliações e políticas para reforçar atributos de saudabilidade em seus produtos e marcas.

Desde 2008, a BRF trabalha para eliminar o uso de gorduras trans adicionadas às suas formulações. A ação demandou intensas pesquisas e testes sensoriais, de desempenho e de segurança de alimentos em todas as categorias de produtos.

Em 2013, por meio da Abia, a BRF se comprometeu com o Ministério da Saúde a reduzir gradativamente os níveis de sódio em produtos da categoria carnes (presuntaria, salsichas, linguiças, hambúrgueres, empanados de frango e mortadelas). As metas foram traçadas para 2015 e 2017, com perspectiva de atualização em 2020.

A redução de sódio é um dos principais desafios, considerando sua importância para definição de sabor e garantia de qualidade, o que estimula estudos constantes da área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

A equipe de PD&I conduziu em 2014 projetos para redução de sódio e gordura em diversas categorias de alimentos, buscando alternativas tecnológicas de ingredientes, processos e embalagens para garantir o sabor e a qualidade esperados pelos consumidores.

Além de reduções, em 2014 a BRF lançou produtos enriquecidos e fortificados, direcionados principalmente para o público infantil, com o objetivo de incrementar nutricionalmente a alimentação dos consumidores.

MELHORIAS NO PORTFÓLIO BRF – 2014 GRI G4-FP6

Categorias	Gordura total	Gordura saturada	Sódio
BRASIL (VAREJO)			
Iogurtes	Lançamento de 2 SKUs com 0% de gorduras totais	-	-
Margarinas	Redução de 28,6% em 23% do portfólio	redução de 33% em 23% do portfólio	Redução de 21,7% em 15,4% do portfólio
Presuntaria	-	-	Redução de 22% em 11% do portfólio de frios especiais; e de 16% em 10% no portfólio de frios
Linguiças	Lançamento de 2 SKUs com redução de 40% (linguiça frescal Toscana) e 30% (linguiça frescal Frango)	-	Redução de 4,7% em 22,6% do portfólio de linguiças cozidas
Empanados	-	-	Redução de 25%, 21,4% e 31% de sódio, respectivamente, em 16,7% do portfólio de empanados
INTERNACIONAL (VAREJO)			
Margarinas	-	Redução de 4,4% de gorduras saturadas em um SKU do portfólio de margarinas do Chile	Redução de 16,7% em dois SKUs do portfólio de margarinas do Chile

ALIMENTOS MAIS NUTRITIVOS E FUNCIONAIS GRI G4-FP7

Portfólio com aumento de ingredientes nutritivos ou funcionais (por categoria)	
Vitaminas	Linha infantil <i>nuggets</i> – 3 SKUs (fonte B2 e B6) Margarina Linha Aera – 2 SKUs (enriquecido em Vitamina A)
Minerais	Linha infantil <i>nuggets</i> – 3 SKUs (fonte de Ferro e Zinco)



SATISFAÇÃO DO CLIENTE

GRI G4-PR5

Além do olhar voltado ao consumidor final, a BRF aposta em relações de ganho mútuo e confiança com sua base de clientes. Uma das iniciativas da Companhia é o monitoramento da satisfação, realizado por meio de uma pesquisa regular anual que aborda temas como logística/supply, atendimento e qualidade dos produtos. O estudo abrange regiões e canais mais relevantes para a BRF e traz aprendizados importantes para a tomada de ações. Em 2014, como resultado de melhorias em logística e no atendimento, a satisfação consolidada ficou 5 pontos percentuais acima do ano anterior (*confira o resultado completo da pesquisa na seção Anexo, p.116*).

VIDA SAUDÁVEL

Para estimular estilo de vida mais saudável, são desenvolvidas diversas ações para os públicos internos e externos. Em 2014, chefs e nutricionistas dos restaurantes parceiros das unidades, que preparam 2,3 milhões de refeições ao mês, foram treinados sobre o tema e disseminaram esse conhecimento aos colaboradores da BRF. Uma cartilha sobre alimentação saudável foi entregue nos prédios corporativos e aos vendedores da BRF. Para os demais colaboradores, uma versão *online* foi disponibilizada em português e inglês, na intranet corporativa.

Nas comunidades, foi distribuída a Cartilha de Alimentação Saudável e Nutricional, levando conhecimento de saudabilidade aos participantes da Ação Voluntários BRF (realizada em 30 municípios, em maio de 2014), impactando nove estados. Em muitos municípios essas ações se estenderam

pelo ano; por exemplo, em Serafina Corrêa (RS), em parceria com a Secretaria de Assistência Social, foi criado o Projeto Chefs Mirins, que levou às crianças participantes conhecimentos sobre culinária e originou um livro com as receitas aprendidas pelas crianças e ilustrado também por elas.

Além disso, com incentivo fiscal do ICMS, a Sadia patrocinou o espetáculo *Viajando da Cabeça aos Pés*, sobre a importância da alimentação equilibrada, com 23 apresentações em São Paulo, em 2014.

Com o objetivo de esclarecer alguns mitos – como o da presença de hormônios na proteína de frango –, a Sadia realizou ciclos de visita a aproximadamente 4 mil médicos e nutricionistas ao longo do ano. Em conjunto com esse público, conscientizou a imprensa especializada.

CAPITAL NATURAL



MILHÕES

DE LITROS DE ÁGUA
ECONOMIZADOS

POR MÊS

Ao adotar os melhores processos para a redução de desperdício em quatro das suas unidades, a BRF alcançou expressiva redução no consumo de água.



EM 2013, IMPLEMENTAMOS UM PILOTO DA FILOSOFIA LEAN NA UNIDADE UBERLÂNDIA, PARA REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO NO PROCESSO DE HIGIENIZAÇÃO

O PILOTO FOI TÃO BEM-SUCEDIDO, QUE FOI DISSEMINADO PARA MAIS TRÊS UNIDADES DA COMPANHIA EM 2014

DO CAMPO AO PONTO DE VENDA, PASSANDO PELA PRODUÇÃO E PELA LOGÍSTICA, ESFORÇOS DE GESTÃO AMBIENTAL SE CONCENTRAM EM DIVERSOS TEMAS, COMO EMISSÕES, ÁGUA, ENERGIA E RESÍDUOS

Em 2014, a BRF aprimorou seus esforços para cumprir com exigências, normas e políticas internas e externas relacionadas à gestão ambiental. Das operações diretas à cadeia de valor, as iniciativas abrangem assuntos como emissões de efluentes, geração de resíduos sólidos, consumo de energia e água e emissões de gases de efeito estufa.

Durante o ano, mais de R\$ 208,4 milhões foram investidos pela Companhia em pesquisa, projetos e operação dos sistemas de controle

ambiental. Os recursos são direcionados com base na Política de Meio Ambiente.

Para garantir a qualidade da gestão, há equipes técnicas especializadas nas operações, que seguem as Normas Corporativas (NC) sobre temas como emissões, resíduos e eficiência energética. As diretrizes que compõem estas normas internas superam a legislação em muitos casos. O monitoramento considera o Indicador de Conformidade Ambiental (ICA), que é composto pelos aspectos efluente,



POR MEIO DE MEDIDAS COMO ESSA, A BRF REFORÇA SEU COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E O CONCRETIZA A PARTIR DO USO EFICIENTE DOS RECURSOS NATURAIS

resíduo sólido, licenciamento, outorga, emissões atmosféricas, odor e ruído. A Vice-Presidência de Supply Chain possui metas atreladas ao desempenho ambiental da Companhia.

Nos últimos anos, os avanços se concentram em compreender a dimensão, extensão e criticidade de seus impactos ambientais. A cadeia agropecuária e os processos logísticos, por exemplo, respondem por parte significativa da pegada de carbono, o que tem estimulado iniciativas de gestão e monitoramento que vão além das unidades fabris da BRF no Brasil e no exterior. No aspecto de energia, a prioridade tem sido reduzir os patamares de consumo, valorizando fontes renováveis e diminuindo as emissões de gases de efeito estufa.

INVESTIMENTOS E GASTOS COM PROTEÇÃO AMBIENTAL

(R\$ milhões) GRI G4-EN31

	2012	2013	2014
Prevenção e gestão¹ (custos de prevenção e gestão ambiental)	60,2	52	64,07
Destinação, tratamento e mitigação (disposição de resíduos, tratamento de emissões e custos de remediação)	61,2	126,7 ²	120,16
Investimentos em florestas	35,5	33,3	24,18
Total	207,6	212	208,41

¹ Inclui investimentos das unidades do exterior.

² A diferença de valores ocorre à mudança de escopo na contabilização dos valores de "Destinação, tratamento e mitigação" em relação a 2012. De acordo com a nova métrica, a empresa considera em 2012 R\$ 111,9 milhões como total de investimentos e gastos com medidas de proteção ambiental.



ÁGUA

Tema especialmente crítico em 2014, a disponibilidade de recursos hídricos foi trabalhada internamente pela Companhia, com foco na redução de perdas, no uso eficiente e na diminuição de dependência das operações.

A escassez hídrica pode afetar significativamente os processos produtivos e os resultados financeiros da BRF. Entre os impactos relativos ao negócio e ao aspecto água está o uso concorrente de água – ou seja, captação nas mesmas fontes utilizadas para abastecimento da população, para irrigação e para outras indústrias. Além de seu uso na produção industrial, destaca-se a importância do recurso hídrico para a produção de animais e de *commodities* agrícolas.

A BRF faz a exploração dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos sempre observando a disponibilidade, o impacto e os custos associados a práticas de gestão, visando reduzir a sua dependência. Outro desafio constante é o nível de reuso de água: atualmente, há opções em estudo para aprimorar o reaproveitamento e reduzir a retirada de água. Além disso, a BRF está envolvida em ações de preservação ambiental e possui representantes nos Comitês de Bacias Hidrográficas das regiões em que suas operações estão.

Entre os projetos bem-sucedidos de gestão consciente de água estão a captação de água da chuva, a conscientização sobre o uso responsável do recurso e melhorias de eficiência na produção industrial, como a filosofia Lean (*veja quadro*). Por meio dessas melhorias, a BRF reduziu o consumo específico (relativo à produção) de água nas plantas industriais em 4,2%.

Para o ano de 2015, foi estipulada meta de redução de consumo nas atividades industriais de 2,62%, associada ao consumo específico de água por volume de produção.

Outra forma de acompanhamento do desempenho é a análise na cadeia de fornecedores. O tema água está entre os indicadores de sustentabilidade agropecuária, avaliados *in loco* e com reporte para a alta governança (Conselho de Administração).



CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE (m³)¹ GRI G4-EN8

Tipo de fonte	2011	2012	2013 ²	2014	Variação % (2013 x 2014)
Superficial	42.251.876	38.732.576	38.828.985	36.544.505,98	-6,25%
Subterrânea	18.143.816	20.597.104	24.646.055	21.410.123,38	-15,11%
Abastecimento público	1.903.745	1.868.339	2.024.728	1.592.281	-27,16%
Chuvas	-	40.563	55.122	92.300	40,28%
Total	62.299.437	61.238.582	65.554.890	59.639.210,36	-9,92%

¹Os dados não consideram o consumo de água em centros de distribuição, restringindo-se a fábricas, prédios administrativos e atividades agropecuárias próprias.

²Ampliação do escopo na análise do dado de 2013.

É O PERCENTUAL DE REUSO DA ÁGUA NA BRF

(VEJA MAIS INFORMAÇÕES NA
SEÇÃO ANEXO, P.112).

,62%

GRI G4-EN10

CRISE DA ÁGUA

Como toda a indústria, a BRF foi desafiada por uma estiagem sem precedentes no Sudeste brasileiro, especialmente em estados como Minas Gerais e São Paulo. Apesar de a Companhia não ter enfrentado situações de falta de abastecimento em nenhuma das suas unidades, optou por intensificar a gestão da água.

Também em 2014, foi finalizado pelo Comitê da Bacia Hidrográfica da região de Concórdia (SC) um estudo que colocou o município, onde a BRF possui operações, na lista de estresse hídrico. Antes do resultado, a unidade não

tinha informação sobre a vazão do rio onde é feita a captação de água. GRI G4-EN9

Atrelados a estes e outros desafios, além do controle contínuo do volume de água consumido e da implantação de iniciativas de redução de uso, como a padronização dos processos de higienização de fábricas, em 2014 foi iniciado o desenvolvimento de uma ferramenta para análise mais ampla do risco hídrico das operações. Também está em construção uma ferramenta para avaliar o impacto ambiental dos produtos da BRF, priorizando os aspectos água e carbono.

PRODUÇÃO ENXUTA

Inspirada no Sistema Toyota de Produção, a filosofia Lean é, hoje, uma das principais formas de reduzir desperdícios em operações industriais. Desde 2009, a BRF implanta projetos com esse foco nos processos produtivos e, combinando-os ao aumento de eficiência ambiental, ganha em vários aspectos – da redução de custos ao controle de impactos sobre corpos hídricos.

Em 2013, o processo de higienização da fábrica de Uberlândia (MG) teve o Lean implementado, reduzindo o consumo de água nessa etapa e no restante da unidade. Em um ano, essa medida, em conjunto com outras, proporcionou uma queda de 33% no uso do recurso, de 177 mil litros/tonelada de produto para 11,8 mil litros/tonelada. No período, foi poupado mais de 1 bilhão de litros de água.

Em 2014, a BRF replicou o Lean na higienização do setor de cortes de aves na planta de Toledo (PR), com redução de 25 milhões de litros de água por mês. Na planta de Rio Verde (GO), a diminuição foi de 11 milhões de litros/mês, na divisão de produtos industrializados, e, em Francisco Beltrão (PR), o consumo caiu 14,3 milhões de litros/mês. Em 2015, a filosofia de produção enxuta chegará a outras fábricas.

EFLUENTES GRI G4-EN22, G4-EN24

Para reduzir a geração de efluentes, a BRF tem investido na redução do uso de água em seus processos, com foco em etapas industriais de consumo intensivo, como a higienização – que responde por até 20% do uso. Além disso, há projetos para coleta de resíduos dos processos sem utilizar água, diminuindo a carga orgânica e o volume de efluente.

A BRF mantém um complexo sistema de tratamento de efluentes, com etapas que incluem a separação de sólidos e tratamento físico-químico e biológico. As equipes técnicas das plantas são responsáveis pelo processo de tratamento, recebendo treinamentos periódicos. Em 2014, houve redução de 6% no total de geração de efluentes.

Durante o ano, a Companhia registrou dois acidentes com derramamento em duas localidades, com um volume total de 13 toneladas. O principal impacto dos vazamentos de efluentes foi a contaminação de solo e de corpos hídricos. A Companhia possui normas para investigar, avaliar, classificar e comunicar os órgãos responsáveis sobre esses acidentes e, em todos os casos, mitigou os possíveis impactos imediatamente após a ocorrência.

DESTINAÇÃO DE EFLUENTES (m³) GRI G4-EN22

	2011	2012	2013	Var %	2014	Var %
Fonte superficial	54.843.866	54.285.284	57.845.094	6,60	54.053.549,09	-7%
Solo	846.238	1.402.034	1.063.861	-0,24	1.207.563,66	12%
Rede Pública	-	54.843	510.877	832 ¹	569.848,38	10%
Total	55.690.104	55.742.161	59.419.832	6,60	55.830.961,13	-6%
Qualidade (kg DQO/ano)	-	5.744.631	5.102.859	-11,2	4.290.685,13	-19%

¹ O aumento deste indicador reflete o maior número de atividades incorporadas ao dado.

ENERGIA

Um dos principais recursos utilizados nas atividades da BRF, a energia é gerida principalmente por meio do Programa de Excelência Energética, que promove o consumo sustentável do insumo em operações fabris e administrativas.

Por meio de indicadores de desempenho estabelecidos, o uso é monitorado nos diferentes processos produtivos, considerando as linhas, as categorias e os produtos finais elaborados. As atividades em centros de distribuição, agropecuária e áreas administrativas também possuem gestão.

A Companhia mantém um Comitê de Energia, composto de representantes de áreas com consumo intensivo do recurso e equipes técnicas e estratégicas, incluindo a área de Suprimentos, que se reúne com periodicidade mensal, para acompanhar iniciativas e estudar formas de redução de consumo.

Cabe ao comitê, ainda, elaborar planos para eventuais casos de racionamento. Em 2014, uma das ações de destaque foi o lançamento da campanha "Sustente nossa energia", que busca conscientizar os colaboradores e lideranças sobre assuntos pertinentes à questão energética.

Compromisso para o ano, a ideia de elaborar um indicador-base de eficiência energética a ser adotado por toda a BRF avançou, e o objetivo é medir a eficiência dos processos de forma consolidada e na mesma base energética. O indicador de intensidade energética dentro da organização foi calculado pela primeira vez em 2014, contemplando energia elétrica, fontes renováveis e não renováveis. A taxa mensurada em 2014, que relaciona o consumo em GJ das unidades fabris (carnes, industrializados e margarinas) dividido pela produção nos segmentos, foi de 1,55. GRI G4-EN5

Na gestão de produtores integrados, o foco está no controle de riscos. Em aviários de ventilação negativa, por exemplo, há sistemas de geração de energia de emergência com proteção e alarmes em caso de não acionamento; nessas ocasiões, é feito manejo manual pelos produtores.



Um dos principais compromissos da BRF, hoje, é o uso de energia renovável. No caso de energia indireta, as fontes renováveis representaram 90,52% e, no caso da direta, chegaram a 96,3%. Para 2015, a empresa pretende alcançar novamente o mínimo de 95% de energia direta provenientes de fonte renovável.

Em 2015, a expectativa é também alcançar melhorias em fábricas, centros de distribuição e operações de agropecuárias, um total de 200 mil GJ de economia. No total, o consumo de energia dentro da organização foi de 35.014.928,67 GJ, 6,4% abaixo do ano anterior. Esse dado

considera as operações agropecuárias, de logística, administrativas e de grãos, além de indicadores referentes à gestão de frotas próprias da BRF (veja tabelas completas na seção Anexo páginas 113 a 115). GRI G4-EN3

93%

DA ENERGIA ELÉTRICA ADQUIRIDA NO MERCADO LIVRE BRASILEIRO É ORIUNDA DE FONTES RENOVÁVEIS, PERCENTUAL 11,9% MAIOR QUE O DO SISTEMA INTERLIGADO NACIONAL (SIN).

96,3%

DA ENERGIA DIRETA CONSUMIDA PELA BRF VEM DE FONTES RENOVÁVEIS.



EMISSÕES

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

Com relação às emissões atmosféricas, a Companhia mantém Norma Corporativa para gestão de lançamento de poluentes em suas fábricas. No cenário atual, não há limites/metras de emissões de GEE impostos por entidades reguladoras nas regiões onde a BRF atua. Mesmo assim, o objetivo é antecipar-se a um cenário futuro com regulações ou até mesmo taxações por emissões. Entre as iniciativas implantadas para diminuir impactos estão o uso de biomassa (energia renovável) e a conservação de energia e calor em equipamentos e processos.

O maior impacto de carbono está concentrado na cadeia de valor, principalmente nos eixos de agropecuária e logística. Impactos ambientais causados por sistemas de transporte têm um longo alcance, do aquecimento global à poluição atmosférica e sonora, e companhias de operação de abastecimento complexa, como a BRF, devem investir em eficiência na distribuição de insumos, matérias-primas e produtos finais.

No transporte, os principais impactos se relacionam à emissão de GEE pela queima de combustível, com efeitos como a contribuição para o aquecimento global, e a emissão de substâncias poluentes atmosféricas, que causam problemas à saúde humana e à qualidade do ar, à geração de resíduos, como óleos, baterias e pneus, e a derramamentos e vazamentos.

A gestão de impactos na logística é feita por meio de diversas iniciativas, incluindo adoção de diferentes modais, como ferroviário e cabotagem; otimização no carregamento de cargas que, além de reduzir o tempo de espera de carregamento e os gastos com diárias, levou a uma redução significativa de quilômetros percorridos com veículo vazio; mudança do perfil da frota, com veículos com maior capacidade de carga; a implantação de modelos de logística reversa, otimizando o carregamento de retorno dos veículos; melhoria na roteirização do leite *in natura*; e renovação de frota, dando preferência a veículos que usam diesel menos poluente (S-50). Essas iniciativas levaram a uma redução de 51 mil tCO₂e.

Em agropecuária, com os produtores integrados de suínos, o Programa 3S – Sistema de Suinocultura Sustentável apoia produtores integrados no tratamento alternativo dos dejetos através de biodigestores com sistema de queima dos gases ou uso como fonte de energia. Em 2014, a redução de emissões alcançou 327.709 tCO₂e. GRI G4-EN19

Em 2011, foi realizado o 1º inventário consolidado da BRF. Buscamos aprimorar e tornar o cálculo cada vez mais completo e, a partir do inventário de 2013, calculamos o 1º inventário Global, incluindo as operações da Companhia no exterior.

O acompanhamento das emissões de GEE é realizado trimestralmente, por meio de um indicador específico (kg CO₂e/ton produzida). Em 2013 e 2014, as emissões diretas registraram aumento quando comparados com o ano base, em função ajustes no sistema anaeróbico de tratamento de efluentes e reposição de gases de refrigeração em alguns Centros de Distribuição. As emissões do Escopo 1 de 2014 foram menores em relação às de 2013, em função da revisão das variáveis de cálculo das emissões de biomassa e também da alteração nos limites organizacionais.

O inventário da Companhia segue as diretrizes do Programa Brasileiro GHG Protocol que, em 2013, recomendou a alteração do GWP (potencial para aquecimento global, da sigla em inglês) dos gases de efeito estufa para o cálculo dos inventários a partir deste ano. Desta maneira, os inventários a partir deste período passaram a considerar esses novos fatores o que também influenciou no aumento significativo das emissões de GEE para o Escopo 1. Considerando a revisão de fatores utilizados nos cálculos e também o planejamento futuro da Companhia,

EMISSÕES ATMOSFÉRICAS GRI G4-EN21

Em 2014, a Companhia ampliou seu escopo, abordando emissões das unidades na Argentina, de uma operação na Holanda e uma na Inglaterra e nos centros de distribuição, o que impactou os valores, maiores que os do ano anterior. As emissões volumétricas tiveram aumento médio de 35%, sendo 8% disso impactado pela mudança de escopo. O restante ocorreu por conta de volumes de frio intenso, altos volumes de produção, demandando consumo de vapor, e maior consumo de lodos como combustíveis auxiliares (veja tabela com desempenho completo na seção Anexo, p.95).

PROGRAMA DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS GRI G4-EC2

A iniciativa é uma das principais frentes de atuação da Companhia dentro de um dos Pilares de Sustentabilidade – Adaptação às Mudanças Climáticas. O programa está estruturado nos conceitos de adaptação, avaliando os aspectos relacionados a mudanças climáticas e gerenciamento dos riscos e impactos nas operações e cadeia de fornecimento, reconhecendo a vulnerabilidade diante de recursos fundamentais para o negócio e abordando a mitigação das emissões de GEE.

Ciente da importância do tema, dentro e fora da Companhia, a BRF é membro do Programa Brasileiro GHG Protocol e segue a metodologia para o cálculo de inventário de gases de efeito estufa. Há cinco anos, o inventário da Companhia recebe Selo Ouro, maior nível de reconhecimento dado pelo programa.

o ano de 2015 será de recálculo dos inventários e de revisão da meta de redução das emissões diretas de GEE.

Já as relacionadas à aquisição de energia e vapor aumentaram em 2013 e 2014, impactadas principalmente pelo aumento no fator de emissão da energia elétrica brasileira.

O detalhamento das emissões de GEE da BRF, por tipo de gás e fontes emissoras, podem ser encontradas no Programa Brasileiro GHG Protocol e no *CDP Climate Change*.
Leia mais no Anexo páginas 113 a 115.

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

	2011 ¹	2012	2013	2014
Emissões de gases de efeito estufa	346.935,4	327.123,85	359.559,21	352.422,69
Emissões biogênicas de CO ₂	2.557.312,87	2.797.109,23	2.892.186,26	2.304.715,27
Gases incluídos no cálculo	Todos foram mapeados, porém a BRF emite apenas CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O e HFCs.			

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

	2011 ¹	2012	2013	2014
Aquisição de energia elétrica e vapor ²	101.344,51	185.034,60	265.031,29	350.108,19
Gases incluídos no cálculo	CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O			

¹ Por ter definido 2011 como ano base para as emissões de Escopo 1 e 2, foi necessário incorporar a 2011 as emissões da Argentina, que foram estimadas. Em 2013 foi realizado o primeiro Inventário Global BRF, incluindo as operações da Europa e demais continentes.

² Os fatores de emissão da energia elétrica adquirida nos países considerados no Inventário são coletados nos sites dos órgãos responsáveis em cada país. Por exemplo, no Brasil, o fator de emissão utilizado é aquele disponibilizado pelo MCT-Ministério de Ciência e Tecnologia.

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

	2011	2012	2013	2014
Total das fontes inventariadas	521.652	1.046.914	1.000.437	938.298,26
Gases incluídos no cálculo	CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O			
Emissões biogênicas de CO ₂	16.196,67	17.896,93	16.799,80	16.678,57

¹ Em 2011, as fontes contempladas no cálculo do escopo 3 eram logística terrestre e viagens aéreas a negócio. A partir de 2012, foram incluídas a logística hidroviária e viagens terrestres a negócio e, em 2014, os resíduos sólidos tratados externamente (aterro e compostagem) foram adicionados.

MATERIAIS E EMBALAGENS

A BRF investe na redução, reciclagem e reutilização de materiais durante o ciclo de vida de seus produtos e processos industriais, com vistas à maior eficiência de custos e à redução dos impactos. No entanto, não há norma para uso de matérias-primas ou embalagens recicláveis ou reutilizáveis na Companhia, levando em conta os entraves regulatórios para uso desses recursos na indústria de alimentos.

Monitorar o consumo de materiais, tanto por produto como por categoria, é um mecanismo importante para monitorar a eficiência e o custo de fluxos dos materiais usados pela Companhia, já que estes se relacionam diretamente aos custos operacionais gerais.

A Companhia aposta em inovações de apresentação que resultam em menor uso de materiais e maior durabilidade. Outro destaque de 2014 foi o início da utilização de gaiolas plásticas com material proveniente de reciclagem. No novo sistema, o fornecedor compra gaiolas a serem descartadas pela BRF e produz novas gaiolas para transporte de aves, com material 60% reciclado.

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

órgão representativo do setor, a Companhia tem aprimorado processos, como a inclusão de símbolos de descarte seletivo em suas embalagens. A ação, intensificada em 2014 com a inclusão em novos produtos e embalagens que passaram por revisão, ajuda a ampliar a participação dos consumidores na concretização da PNRS, separando os resíduos entre secos (recicláveis) e úmidos (não recicláveis). Aos poucos, todas as embalagens serão adequadas para a nova simbologia.

Em 2014, a BRF deu continuidade às parcerias firmadas no ano anterior – com empresas especializadas em apoio técnico e de gestão de resíduos pós-consumo em cooperativas de catadores (WiseWaste e Cempre) – que promoveram capacitações em 16 cooperativas

nas regiões de Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro e Cuiabá. O foco foi melhorar os processos de triagem e de identificação de embalagens com composições similares às da BRF nas cooperativas, com o objetivo de aumentar seu índice de reciclagem. O acompanhamento das cooperativas treinadas será realizado durante 12 meses. A finalização das visitas está prevista para o primeiro trimestre de 2015.

Outras atuações importantes são no programa de construção de centrais de valorização de materiais recicláveis no Paraná, com investimentos aproximados de R\$ 120 mil entre 2013 e 2014; e a participação, via Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (Abia), da Coalizão Empresarial, coordenada pelo Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre), que reúne outras associações dos diversos setores da indústria.

Atualmente, a coalizão aguarda aprovação do governo federal sobre a proposta de logística reversa desenhada para atendimento de sua determinação, que prevê redução de 22% no percentual de resíduos secos recicláveis depositados em aterros até 2015.

+ Indicadores

Confira os dados de uso de materiais na BRF na seção Anexo, p.115.

PROJETOS DE EMBALAGENS CONDUZIDOS EM 2014 GRI G4-EN27

RESULTADO

Redução do alumínio na estrutura de embalagens de produtos do portfólio da BRF	Para 1 milhão de unidades de embalagens deixa-se de consumir 164kg de alumínio e alcança-se uma redução de 29,5 ton. de alumínio por ano, o que, pelo processo de extração, equivale a 132,75 ton. de minério de bauxita
Alteração de: <ul style="list-style-type: none"> Modelo de embalagens Caixas de embarque Tabuleiro 	Redução de consumo de 73 ton. de papel por ano
Filme Reciclável ¹	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de 1.454 ton. de embalagens recicladas no ano de 2013, com redução de 2.224,62 ton. de emissões de gases do efeito estufa Redução de 1.773.260 litros de petróleo Redução de 7.931,36 MW de consumo de energia elétrica Redução de 1.599,4 ton. de resíduos plásticos em aterros
Modificação de espessura de filme polimérico para transporte interno	Com a Modificação de espessura do filme, o consumo de filme polimérico cairá 30% e deixarão de ser utilizadas 44 toneladas de resinas poliméricas
Padronização da estrutura e dimensão de sacos de matéria-prima	Redução de 361 ton. de resinas poliméricas
Substituição de resinas cloradas por resinas termoplásticas nas embalagens de produtos do portfólio da BRF	As embalagens dos produtos do portfólio da BRF deixaram de consumir 85,4 toneladas de resinas cloradas no ano de 2014
Modificação de dispositivo em embalagens de produtos do portfólio da BRF	Redução de 6,4 ton. de resinas poliméricas no ano de 2014
Redução da gramatura de produtos do portfólio da BRF	Redução de 31 ton. de cartão/ano

¹Os dados são referentes a 2013. O projeto gera impacto ambiental na medida em que permite reciclagem do material, reduzindo emissões de gases de efeito estufa, consumo de petróleo, energia elétrica e quantidade de resíduos plásticos em aterros. Os dados quantitativos são mensurados pelo fornecedor do material, e os dados referentes a 2014 serão apurados em julho de 2015.

GESTÃO DE RESÍDUOS

Uma das prioridades ambientais da BRF, a gestão de resíduos envolve desde a adequação e disposição de materiais nos fornecedores, unidades fabris e escritórios até a fase de pós-consumo.

Pela complexidade de sua cadeia, a Companhia desenvolve iniciativas para minimizar perdas, melhorar o controle de produtores integrados e encontrar destinação mais adequada para cada tipo de resíduo. As referências de gestão são os planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de Saúde. Para efluentes e resíduos, outras Normas Corporativas são direcionadas – como a de Gestão Ambiental Agropecuária e o Programa Suinocultura Sustentável.

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

Em função das características dos resíduos gerados pela BRF, o principal método de disposição final é a compostagem, que permite a transformação de resíduos em fertilizante orgânico. Em 2014, 50,6% do total gerado pela Companhia teve esse destino.

O descarte de resíduos de Classe I e II é realizado apenas por empresas devidamente licenciadas e acompanhado de certificados de destinação. Além disso, a equipe de meio ambiente realiza auditorias nos terceiros que

destinam os resíduos. As principais ações para reduzir o volume de resíduos foram os trabalhos de melhoria do rendimento dentro dos processos fabris, coleta a seco de material e uso de resíduos específicos como combustível alternativo complementar à biomassa.

Em todas as granjas próprias e integradas (aproximadamente 13 mil fornecedores) da BRF, está implantado o Programa de Logística Reversa dos Resíduos de Saúde Animal. Em 2014, foram coletadas 410 toneladas de resíduos perigosos no campo e nos incubatórios da Companhia.

A meta para 2014, de reduzir em 3% o volume total de resíduos gerados pela BRF, foi superada, com uma diminuição de 7,46% – o equivalente a 33.751 toneladas de resíduos.

RESÍDUOS POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃO GRI G4-EN23

Disposição	2012				2013				2014					
	Total (t)	%	Classe i	Classe ii	Total (t)	%	Classe i	Classe ii	Classe i (t)	Classe ii (t)	Total por destinação	%	Classe i	Classe ii
Incorporação solo	20.089	3,74%			55.077	12,18%			-	60.828,290	60.828,290	14,5%		
Aterro	44.480	8,29%			59.531	13,16%			599.870	62.947,370	63.547,240	15,2%		
Reciclagem	68.467	12,76%	0,08% (4.27 t)	0,9992% (536.053 t)	60.238	13,31%	0,10% (435 t)	99,90% (451.928 t)	289.920	81.704,741	81.994,661	19,6%	0,22% (900.17t)	99,78% (417.712 t)
Incineração	55	0,01%			85	0,02%			10.380	258,320	268,700	0,1%		
Compostagem	403.389	75,19%			277.432	61,33%			-	211.973,21	211.973,21	50,6%		
Total	536.480	100%			452.363	100%			900.170	417.711,9	418.612,1	100%		

RESÍDUOS PERIGOSOS TRANSPORTADOS (t) GRI G4-EN25

	2013	2014 ²
Perigosos transportados ¹	435	900,17
Perigosos tratados	435	900,17

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

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

BIODIVERSIDADE

A BRF reconhece a importância da preservação da biodiversidade e, apesar de não dispor de uma política específica sobre o tema, busca controlar impactos potenciais ou atuais situados em suas operações próprias e na cadeia de valor.

Nas atividades potencialmente poluidoras, como incubatórios, fábricas de rações e granjas próprias, não são identificados impactos significativos em áreas protegidas ou de alto índice de biodiversidade. A partir do levantamento das localizações geográficas das atividades da Companhia e do mapeamento das áreas, foi iniciado um estudo mais detalhado do impacto das operações na biodiversidade. Porém, na medida em que a avaliação avançou, foram encontrados aspectos não mapeados inicialmente – como a complexidade das áreas onde as indústrias estão inseridas, tendo de considerar as diferentes ocupações antrópicas. Dessa maneira, houve a necessidade de rever a estratégia anteriormente definida para condução

do estudo. A partir da decisão de ajustar o escopo de análise do impacto, será inevitável revisar também o prazo para conclusão desse trabalho. GRI G4-EN12

Para melhor compreender e avaliar as suas externalidades ambientais, em 2014, a BRF passou a integrar a iniciativa TeSE, do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces), que propõe desenvolver estratégias e ferramentas destinadas à gestão de impactos, dependências, riscos e oportunidades relacionados a serviços ecossistêmicos.

Todas as áreas da BRF aplicáveis ao Novo Código Florestal estão seguindo o cronograma definido pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) para adequação ao processo de georreferenciamento e ao Cadastro Ambiental Rural (CAR). A Companhia monitora os impactos e a abrangência de suas áreas contempladas por políticas de conservação e preservação ambiental (*Leia mais na seção Anexo, páginas 112 e 113*).

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

O RELATA

PELO SÉTIMO ANO CONSECUTIVO,
A BRF DIVULGA A ACIONISTAS,
COLABORADORES E DEMAIS
PÚBLICOS SEU DESEMPENHO
SOCIOAMBIENTAL E FINANCEIRO NO
MODELO GRI

O Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014 segue os padrões de relato da Global Reporting Initiative (GRI), versão G4 Abrangente, e também toma como referência as diretrizes de relato integrado propostas pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), grupo com o qual a Companhia colabora, participando da Comissão Brasileira de Acompanhamento de Relatórios Integrados. GRI G4-32

Os indicadores e principais conteúdos cobrem o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2014, em ciclo anual. A BRF se autodeclara, apoiada pela BSD Consulting, na opção Abrangente, conforme as diretrizes GRI, versão G4. Além dos indicadores G4, foram reportados os indicadores setoriais de alimentos, pelo quarto ano consecutivo. GRI G4-28, G4-29, G4-30

INTÓRRIO

A definição de conteúdos para o relatório considerou os compromissos assumidos pela BRF em relatos anteriores, bem como seu planejamento estratégico, os seis Pilares de Sustentabilidade e os principais temas de gestão. Em linha com o movimento de relato integrado, a estrutura obedece ao modelo de capitais proposto pelo IIRC, considerando suas vertentes financeira, construída, intelectual, humana, social e natural. Além disso, o relato foi trabalhado de maneira a apontar vínculos entre as formas de gestão (DMAs) propostas pela GRI e a estratégia do negócio, deixando a conexão entre a estratégia e a gestão mais clara para os públicos, seguindo as diretrizes de conteúdo do IIRC. GRI G4-18

Em 2014, a materialidade da BRF passou por um processo de validação e aprofundamento de temas, apoiado por painel *multistakeholder* com os públicos externo e interno. O refinamento alterou a definição de temas e aspectos GRI relevantes para divulgação neste relatório (*leia mais na páginas 70 e 71*).

Mais uma vez, as diretrizes G4 são consideradas para a construção e o reporte de indicadores. Eventuais divergências ou variações de escopo são descritas em notas de rodapé. GRI G4-18, G4-22, G4-23

Quanto às demonstrações financeiras, os dados são apresentados seguindo os padrões brasileiros e as normas IFRS (International Financial Reporting Standards), em sintonia com as instruções da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Security Exchange Commission (SEC), e foram auditados pela Ernst & Young Auditores Independentes. GRI G4-33

Os indicadores financeiros englobam todas as unidades operacionais e subsidiárias da Companhia. Já as informações ambientais seguem padrões corporativos e abrangem Brasil, Argentina e Europa. Indicadores trabalhistas contemplam Brasil e unidades no exterior, enquanto que os relativos a fornecedores e comunidade têm foco na operação nacional. O inventário de emissões de GEE para as operações BRF no Brasil, na Europa e na Argentina também foi auditado, pela KPMG Auditores Independentes. GRI G4-17

BALANÇO SOCIAL IBASE

1. Base de cálculo	2014 (Valor em R\$ milhões)*			2013 (Valor em R\$ milhões)		
Receita Líquida (RL)						
			31.727			30.521
Resultado operacional (RO)			2.609			1.960
Folha de pagamento (FBP)			4.549			4.475
2. Indicadores sociais internos	Valor (R\$ milhões)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (R\$ milhões)	% sobre FPB	% sobre RL
Alimentação	290,38	6,38%	0,915%	174,54	3,90%	0,572%
Encargos sociais compulsórios	951,78	20,92%	3,000%	894,11	19,98%	2,929%
Previdência privada	17,39	0,38%	0,055%	16,98	0,38%	0,056%
Saúde	139,66	3,07%	0,440%	128,16	2,86%	0,420%
Segurança e saúde no trabalho	10,24	0,23%	0,032%	7,96	0,18%	0,026%
Educação, capacitação e desenvolvimento profissional	23,30	0,51%	0,073%	29,45	0,66%	0,096%
Transportes	117,08	2,57%	0,369%	109,35	2,44%	0,358%
Cultura	68,49	1,51%	0,216%	0,00	0,00%	0,000%
Creches ou auxílio-creche	4,42	0,10%	0,014%	4,22	0,09%	0,014%
Participação nos lucros ou resultados	67,90	1,49%	0,214%	5,20	0,12%	0,017%
Outros	54,30	1,19%	0,171%	37,67	0,84%	0,123%
Total - indicadores sociais internos	1.744,94	38,36%	5,500%	1.407,64	31,46%	4,612%
3. Indicadores sociais externos	Valor (R\$ milhões)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (R\$ milhões)	% sobre RO	% sobre RL
Educação	0,06	0,00%	0,000%	0,10	0,01%	0,000%
Cultura	0,69	0,03%	0,002%	0,42	0,02%	0,001%
Saúde e saneamento	0,00	0,00%	0,000%	0,00	0,00%	0,000%
Esporte	80,99	3,10%	0,255%	47,69	2,43%	0,156%
Combate à fome e segurança alimentar	56,17	2,15%	0,000%	0,00	0,00%	0,000%
Outros	3,90	0,15%	0,012%	2,62	0,13%	0,009%
Total das contribuições para a sociedade	141,87	5,44%	0,447%	50,83	2,59%	0,167%
Tributos (excluídos encargos sociais)	3.304,92	126,67%	10,417%	3.202,28	163,38%	10,492%
Total - Indicadores sociais externos	3.446,79	132,11%	10,864%	3.253,11	165,98%	10,659%
4. Indicadores ambientais	Valor (R\$ milhões)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (R\$ milhões)	% sobre RO	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa	208,41	7,99%	0,66%	212,00	10,82%	0,69%
Investimentos em programas e/ou projetos externos	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Total dos investimentos em meio ambiente	208,41	7,99%	0,66%	212,00	10,82%	0,69%
Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa	() não possui metas () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 51 a 75% (X) cumpre de 76 a 100%			() não possui metas () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 51 a 75% (X) cumpre de 76 a 100%		

5. Indicadores do corpo funcional (mil)		2014	2013
Nº de empregados(as) ao final do período		104.777	110.138
Nº de admissões durante o período		32.136	32.581
Nº de aprendizes		1.321	1.211
Nº de empregados(as) terceirizados(as)		8.502	9.395
Nº de estagiários(as)		355	373
Nº de empregados(as) acima de 45 anos		15.824	15.434
Nº de mulheres que trabalham na empresa		41.622	43.251
% de cargos de chefia ocupados por mulheres		18,0%	19,9%
Nº de negros(as) que trabalham na empresa		4.793	4.666
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)		1,38%	1,30%
Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais		1.856	1.801
6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial		2014	2013
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	44 vezes	44 vezes	
Número total de acidentes de trabalho	Com afastamento: 335 Sem afastamento: 1.914 Óbito: 3	Com afastamento: 362 Sem afastamento: 1.863 Óbito: 5	
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	() direção (X) direção e gerências () todos(as) empregados(as)	() direção (X) direção e gerências () todos(as) empregados(as)	
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	() direção e gerências () todos(as) empregados(as) (X) todos (as) + Cipa	() direção e gerências () todos(as) empregados(as) (X) todos (as) + Cipa	
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	() não se envolve () segue as normas da OIT (X) incentiva e segue a OIT	() não se envolve () segue as normas da OIT (X) incentiva e segue a OIT	
A previdência privada contempla:	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	
A participação dos lucros ou resultados contempla:	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não são considerados () são sugeridos (X) são exigidos	() não são considerados () são sugeridos (X) são exigidos	
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve () apoia (X) organiza e incentiva	() não se envolve () apoia (X) organiza e incentiva	
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa: confidencial no Procon: confidencial na Justiça: confidencial	na empresa: confidencial no Procon: confidencial na Justiça: confidencial	
% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas:	na empresa: 99% no Procon: 100% na Justiça: 100%	na empresa: 100% no Procon: 30% na Justiça: 100%	
Valor adicionado total a distribuir (em R\$ milhões):		13.753	11.675
Distribuição do Valor Adicionado (DVA)	Funcionários: 30% Governo: 25% Terceiros: 23% Acionistas: 15%	Funcionários: 38% Governo: 32% Terceiros: 20% Acionista: 9%	
7. Outras informações 2014			
Indicadores sociais internos de alimentação: No valor informado em 2013, não havia sido considerada a conta de cesta básica, uma das mais representativas e que chega perto de 100 milhões. Para 2014, esses dados estão sendo considerados.			
Indicadores sociais internos de educação, capacitação e desenvolvimento: Utilizado o valor contábil da conta cursos + 30% do valor estimado para viagens + 10% com outras despesas como materiais, locações de espaços, coffee e lanches.			
Outros indicadores sociais internos: No ano de 2014 utilizado as contas contábeis valorização funcionários, benef. Aos aposentados, seguro de vida em grupo, outros benefícios, qualidade de vida, auxílio escolar e expatriados.			
*Para questões comparativas, os números acima informados contemplam operação lácteos, mas para análise os dados devem ser considerados conforme Demonstrações Financeiras e as informações abaixo: Receita Líquida Operações Continuadas: 2014 - R\$29.007 Receita Líquida Lácteos: 2014 - R\$2.720 Resultado Operacional Continuado: 2014 - R\$2.488 Resultado Operacional - Lácteos: 2014 - R\$121			

ÍNDICE REMISSIVO GRI

CONTEÚDO GERAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio	
Estratégia e análise	G4-1 Mensagem do presidente	12, 13			
	G4-2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	12, 13, 22, 24, 34			
Perfil organizacional	G4-3 Nome da organização	16			
	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	16			
	G4-5 Localização da sede da organização	Sede: Rua Jorge Tzachel, 475 88301-600 Itajaí – SC – Brasil Escritório corporativo: Rua Hungria, 1.400 – 5º andar 01455-000 São Paulo – SP – Brasil			
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	16			
	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade	17			
	G4-8 Mercados em que a organização atua	16, 18, 19, 47			
	G4-9 Porte da organização	6, 17, 18, 19			
	G4-10 Perfil dos empregados	18, 19, 63, 64		6	
	G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	63		3	
	G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização	78, O valor monetário estimado de pagamentos efetuados é informação estratégica para a BRF, pois abre ao mercado a metodologia de negociação das áreas de compras.			
	G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	23, 24			
	G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	34		7	
G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	25, 77				
G4-16 Participação em associações e organizações	77				
Aspectos materiais identificados e limites	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	99			
	G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório	99			
	G4-19 Lista dos temas materiais	10, 11			
	G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material	10, 11			
	G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material	10, 11			
	G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	99, O processo contínuo de adoção das diretrizes IIRC para Relato Integrado e de aprimoramento do GRI G4 pode afetar a comparabilidade de dados em função de evolução de conceito. Outras razões são a mudanças de escopo, a exemplo de alguns indicadores ambientais e de SSMA. Outra mudança que pode afetar a comparabilidade é a mudança de conceito adotada, como o caso de Mecanismos de Reclamações e Queixas, em função de reestruturação interna. Todas as reformulações estão indicadas em notas de rodapé.			
	G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	99			
	Engajamento de stakeholders	G4-24 Lista de grupos de stakeholders engajados pela organização	70		
		G4-25 Base usada para a identificação e seleção de stakeholders para engajamento	70		
		G4-26 Abordagem para envolver os stakeholders	32, 33, 62, 70, 71, 73, Além dos processos de consulta e engajamento, há ações desenvolvidas pelo Instituto BRF nas comunidades vizinhas. Entre elas estão visitas de acompanhamento, reuniões e negociação com parceiros e stakeholders, ações de divulgação, comunicação interna e externa, eventos públicos de mobilização e atendimento, voluntariado corporativo, diagnósticos participativos, treinamentos, seminários e capacitações.		
G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de stakeholders	71				
Perfil do relatório	G4-28 Período coberto pelo relatório	98			
	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	98			
	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	98			
	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	Dúvidas sobre este documento podem ser esclarecidas pelos telefones (55 11) 2322-5052 / 5061 / 5048 ou pelo e-mail acoes@brf-br.com .			
	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	98			

Aspecto	Descrição	Página/resposta/omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Governança	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	99		
	G4-34 Estrutura de governança da organização	26, 27	1 a 10	
	G4-35 Processo de delegação do mais alto órgão de governança para tópicos econômicos, ambientais e sociais	26, 27, 66		
	G4-36 Cargos e funções executivas responsáveis pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	27		
	G4-37 Processos de consulta entre stakeholders e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais	32		
	G4-38 Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	26		
	G4-39 Presidente do mais alto órgão de governança	27		
	G4-40 Critérios de seleção e processos de nomeação para o mais alto órgão de governança e seus comitês	26, 27		3
	G4-41 Processos de prevenção e administração de conflitos de interesse	Situações dessa natureza são combatidas segundo o Código de Ética e Conduta e o Estatuto Social.		
	G4-42 Papel do mais alto órgão de governança e dos executivos na definição de políticas e metas de gerenciamento de impactos	27		
	G4-43 Medidas tomadas para aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	Divulgação ampla do Relatório Anual e de Sustentabilidade, comunicação no site e divulgação de programas sociais e ambientais nas regiões de atuação.		
	G4-44 Processos de autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	27		
	G4-45 Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais	27, 34, 62		
	G4-46 Papel da governança na análise da eficácia dos processos de gestão de risco da organização para temas	34		
	G4-47 Frequência com que o mais alto órgão de governança analisa impactos, riscos e oportunidades	22		
	G4-48 Mais alto responsável por aprovar formalmente o relatório de sustentabilidade e garantir a cobertura de todos os aspectos materiais	71		
	G4-49 Processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança	33		
	G4-50 Natureza e número total de preocupações críticas comunicadas ao mais alto órgão de governança e soluções adotadas	32		
	G4-51 Relação entre a remuneração e o desempenho da organização, incluindo social e ambiental	22, A remuneração total paga a diretores executivos e conselheiros em 2014 (salários, pagamentos de participação nos lucros e benefícios) foi de R\$ 42,7 milhões. A composição da remuneração inclui valores fixos e participação nos lucros, além de benefícios; em 2014, também foi pago um benefício para ex-diretores executivos (em sintonia com a nota 24.2.4 das Demonstrações Financeiras da BRF). Desde 2006, a metodologia adotada relaciona a participação no resultado com um múltiplo do salário mensal do diretor, considerando vários indicadores financeiros, como Valor Adicionado, EBITDA e orçamento anual, proporcionando um teto para o valor pago a executivos.		
	G4-52 Participação de consultores (internos e independentes) na determinação de remunerações	A BRF determina a remuneração de todos os seus postos de trabalho por intermédio de metodologia de consultoria internacional e independente. Os consultores de remuneração apoiam os Comitês ligados ao Conselho de Administração e à equipe de RH.		
G4-53 Consultas a stakeholders sobre remuneração e sua aplicação nas políticas da organização	27			
G4-54 Relação proporcional entre o maior salário e a média geral da organização, por país	O indivíduo mais bem pago recebe 44 vezes mais que a média de salários de todos os demais funcionários.			
G4-55 Relação proporcional entre o aumento do maior salário e o aumento médio da organização, por país	No Brasil, o indivíduo mais bem pago recebeu aumento de 53,85%, enquanto a média de aumento para todos os demais colaboradores ficou em 14,0%.			
Ética e integridade	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	17, 32	10	
	G4-57 Mecanismos internos e externos de orientação sobre ética e conformidade	32, 33	10	
	G4-58 Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações sobre comportamentos não éticos	32	10	

CONTEÚDO ESPECÍFICO

CATEGORIA ECONÔMICA

Aspecto	Descrição	Página/ resposta / omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Terceirização e compras	G4-DMA Forma de gestão	77, 78, 79, 80		
	G4-FP1 Percentagem de volume comprado de fornecedores em conformidade com política de compras da organização	78		8
	G4-FP2 Percentagem de volume comprado que está em conformidade com normas e certificações internacionalmente reconhecidas, discriminadas por tipo de certificação.	anexo 111		8
Desempenho econômico	G4-DMA Forma de gestão	44, 45, 52 - 57		
	G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	52 - 57		8
	G4-EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	35, 94	7	8
	G4-EC3 Cobertura das obrigações no plano de pensão de benefício	Os benefícios de renda pagos pelo Plano são custeados diretamente pelas reservas já constituídas nos Planos. Em 2014, a BRF efetuou um total de R\$13.998.776,42 em contribuições. Os participantes efetuaram um total de R\$17.415.697,85. O percentual de contribuição definido nos Planos I, II e III segue os seguintes critérios: para o Plano I a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 URBF (Unidade Referência Brasil Foods, que hoje equivale a R\$ 4.158,80) e de 3,70% sobre a parcela excedente do salário, se houver. As contribuições da patrocinadora são efetuadas sobre a contribuição básica dos participantes e obedece à seguinte escala: até 50 anos, 100% da contribuição básica do participante; de 51 em diante 200% da contribuição básica do participante. Para os Plano II e III a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 URBF (Unidade Referência Brasil Foods, que hoje equivale a R\$ 4.158,80) e de 3%, 4%, 5%, 6% ou 7% (conforme opção do participante) sobre a parcela excedente do salário, se houver. Em ambos os planos (II e III) as contribuições da patrocinadora correspondem a 100% da contribuição básica efetuada pelos participantes		8
	G4-EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo	Incentivos fiscais são informações confidenciais. A BRF desfruta incentivos fiscais e financeiros nas esferas federal, estaduais e municipais, como incentivo à produção ou comercialização local e ao desenvolvimento socioeconômico das regiões, tendo normalmente como contrapartida investimentos em geração de empregos diretos e indiretos.		
Impactos econômicos indiretos	G4-DMA Forma de gestão	73 - 76		
	G4-EC7 Impacto de investimentos em infraestrutura oferecidos para benefício público	75, 76		1,8
	G4-EC8 Descrição de impactos econômicos indiretos significativos	24, 73, 76		1,9
Práticas de compras	G4-DMA Forma de gestão	77, 78		
	G4-EC9 Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais	anexo 116		

CATEGORIA AMBIENTAL

Aspecto	Descrição	Página/ resposta / omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Materiais	G4-DMA Forma de gestão	95, 96		
	G4-EN1 Materiais usados, discriminados por peso ou volume	anexo 115	7,8	7
	G4-EN2 Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem	anexo 115	8	7
Energia	G4-DMA Forma de gestão	92, 93		
	G4-EN3 Consumo de energia dentro da organização	93, anexo 114	7,8	7
	G4-EN4 Consumo de energia fora da organização	anexo 114	8	7
	G4-EN5 Intensidade energética	92	8	7
	G4-EN6 Redução do consumo de energia	anexo 115	8,9	7
	G4-EN7 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços	Em 2014, a BRF iniciou o desenvolvimento de ferramentas para avaliação do impacto ambiental de produtos, priorizando os aspectos água e carbono, considerando também as questões energéticas.	8,9	7
Água	G4-DMA Forma de gestão	90, 91		
	G4-EN8 Total de água retirada por fonte	90	7,8	7
	G4-EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	91, anexo 112	8	7
	G4-EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	91, anexo 112	8	7

Aspecto	Descrição	Página/ resposta / omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Biodiversidade	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-EN11 Localização e tamanho da área possuída		8	7
	G4-EN12 Impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços	97, anexo 113, A BRF está realizando um estudo de impacto na biodiversidade, que sofreu alteração de cronograma e escopo.	8	7
	G4-EN13 Hábitats protegidos ou restaurados		8	7
	G4-EN14 Número total de espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em outras listas de conservação		8	7
Emissões	G4-DMA Forma de gestão	94, 95		
	G4-EN15 Emissões diretas de gases de efeito estufa	95	7, 8	7
	G4-EN16 Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia	95	7, 8	7
	G4-EN17 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa	95	7, 8	7
	G4-EN18 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	anexo 113	8	7
	G4-EN19 Redução de emissões de gases de efeito estufa	94	8, 9	7
	G4-EN20 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio	anexo 113	7, 8	7
	G4-EN21 Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas	94, anexo 113	7, 8	7
Efluentes e resíduos	G4-DMA Forma de gestão	92, 96, 97		
	G4-EN22 Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	92	8	7
	G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	97	8	7
	G4-EN24 Número e volume total de derramamentos significativos	92	8	7
	G4-EN25 Peso de resíduos transportados considerados perigosos	97, A BRF realiza coleta dos resíduos perigosos, transportando-os e destinando-os conforme legislação ambiental. Os parceiros que recebem estes resíduos são auditados constantemente, para garantir que estejam com processos e documentação em dia.	8	7
	G4-EN26 Proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e hábitats	Todos os corpos receptores onde são lançados os efluentes possuem condições de autodepuração que controlam impactos e ocorrências. Os dados de emissões de efluentes são ponderados no Índice de Conformidade Ambiental (ICA), sendo mensalmente analisados.	8	7
Produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão	95, 96		
	G4-EN27 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais	96	7, 8, 9	7
	G4-EN28 Percentual de produtos e embalagens recuperados, por categoria de produtos	A BRF não possui o controle percentual de embalagens recuperadas, visto que os projetos de Logística Reversa de Resíduos Sólidos estão em fase inicial. Anualmente será reportada a evolução das iniciativas e a quantificação possível para os dados.	8, 9	7
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão	32, 33		
	G4-EN29 Valor de multas e número total de sanções resultantes de não conformidade com leis	As demandas judiciais são consideradas significativas quando os valores envolvidos são maiores que R\$ 250 mil ou quando a matéria pode expor a imagem da BRF e/ou criar precedentes relevantes. Em 2014, foram instaurados dois inquéritos policiais em razão de eventos ambientais, o primeiro resultando em R\$2.966.396,14 em multas significativas e 11 sanções não monetárias. Houve aumento no número de eventos registrados nas unidades durante o ano, porém com redução da gravidade, em comparação com 2013. A maioria das não conformidades se relacionou ao cumprimento de condicionantes ambientais e a padrões de emissões de efluentes. Os casos foram prontamente solucionados e atualmente estão em julgamento.		
Transportes	G4-DMA Forma de gestão	79		
	G4-EN30 Impactos ambientais significativos referentes a transporte de produtos e de trabalhadores	79	8	7
Geral	G4-DMA Forma de gestão	88, 89		
	G4-EN31 Total de investimentos e gastos com proteção ambiental	89	7, 8, 9	
Avaliação ambiental de fornecedores	G4-DMA Forma de gestão	78, 79, 80		
	G4-EN32 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	78, 79, 80	8	7
	G4-EN33 Impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, na cadeia de fornecedores	78, 79	8	7
Mecanismos de queixas e reclamações relativas a impactos ambientais	G4-DMA Forma de gestão	32, 33		
	G4-EN34 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais	32, 33	8	

CATEGORIA SOCIAL – PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

Aspecto	Descrição	Página/ resposta / omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Emprego	G4-DMA Forma de gestão	60, 61, 63		
	G4-LA1 Número total e taxas de novas contratações e rotatividade de empregados	63, anexo 109	6	3, 5
	G4-LA2 Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	63		3, 5, 6
	G4-LA3 Taxas de retorno ao trabalho e retenção após uma licença-maternidade/paternidade	63	6	3, 5, 7
Saúde e segurança no trabalho	G4-DMA Forma de gestão	66, 67, anexo 110		
	G4-LA5 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	66		6
	G4-LA6 Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	66, 67		6
	G4-LA7 Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	66		6
	G4-LA8 Temas relativos a saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	67		6
Treinamento e educação	G4-DMA Forma de gestão	65		
	G4-LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	65		
Diversidade e igualdade de oportunidades	G4-DMA Forma de gestão	64		
	G4-LA12 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional	anexo 110	6	3
Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-DMA Forma de gestão	78, 79, 80		
	G4-LA14 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas	78, 79, 80	6	3
	G4-LA15 Impactos negativos significativos, reais e potenciais, para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores	78, 79	6	5
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas	G4-DMA Forma de gestão	32, 33		
	G4-LA16 Número de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas por meio de mecanismo formal	32		

CATEGORIA SOCIAL – DIREITOS HUMANOS

Aspecto	Descrição	Página/ resposta / omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Trabalho infantil	G4-DMA Forma de gestão	78, 79, 80, Produtores integrados representam risco baixíssimo em função de medidas e procedimentos para minimizar esta condição do aspecto social.		
	G4-HR5 Operações e fornecedores com risco de ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas	78	5	
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	G4-DMA Forma de gestão	78, 79, 80, Produtores integrados representam risco baixíssimo em função de medidas e procedimentos para minimizar esta condição do aspecto social.		
	G4-HR6 Operações e fornecedores identificados com risco de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas	78	4	
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-DMA Forma de gestão	78, 79, 80		
	G4-HR10 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos	78, 79, 80	2	
	G4-HR11 Impactos negativos significativos, reais e potenciais, em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	78, 79	2	
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	G4-DMA Forma de gestão	32, 33		
	G4-HR12 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas	32	1	

CATEGORIA SOCIAL – SOCIEDADE				
Aspecto	Descrição	Página/ resposta / omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Comunidades locais	G4-DMA Forma de gestão	73, 74, 75, 76		
	G4-S01 Percentual de operações com programas de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	73, 74, 75, 76, anexo 111	1	1, 2, 4, 5, 6, 8
	G4-S02 Operações com impactos negativos significativos, reais e potenciais, nas comunidades locais	73, 74	1	1, 2, 4, 5, 6, 8, 9
Combate à corrupção	G4-DMA Forma de gestão	32, 77,		
	G4-S03 Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	Por ter sido identificado como material ao longo da consulta multistakeholder apenas em 2014 e por este ano ter sido o ano da estruturação da Diretoria de Prevenção à Fraude, os indicadores relacionados a este aspecto serão aprimorados para divulgação no próximo ciclo. Neste relato, são apresentadas, essencialmente, as formas de gestão.	10	
	G4-S04 Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção		10	
	G4-S05 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas		10	
Políticas públicas	G4-DMA Forma de gestão	77		
	G4-S06 Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições	77	10	
Concorrência desleal	G4-DMA Forma de gestão	A BRF condena toda e qualquer forma de concorrência desleal, conforme preconizam seu Código de Ética e Conduta e seu Código de Conduta para Fornecedores. Em 2014 não houve nenhuma ação judicial movida por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.	10	
	G4-S07 Número total de ações judiciais por concorrência desleal			
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-S08 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias	R\$7,7 milhões em multas foram aplicados em decorrência da não conformidade com leis e regulamentos. Com relação às sanções, houve interdição de Stretchaderas na unidade de Marau (RS) e interdição de setor de embalagem de frangos e de serra-fita abatedouro de suínos. As multas e sanções se relacionam ao início de vigência da NR36 dos frigoríficos em 2013, com intensificação de fiscalização em 2014.		
	G4-DMA Forma de gestão	78, 79, 80		
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	G4-S09 Percentual de novos fornecedores selecionados com critérios de impactos na sociedade	78, 79, 80		
	G4-S010 Impactos negativos significativos, reais e potenciais, da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas	78, 79		
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade	G4-DMA Forma de gestão	32, 33		
	G4-S011 Queixas relacionadas a impactos na sociedade registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	32		

CATEGORIA SOCIAL – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO				
Aspecto	Descrição	Página/ resposta / omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Saúde e segurança do cliente	G4-DMA Forma de gestão	82 - 85		1, 4, 5
	G4-PR1 Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços	84		
	G4-PR2 Não conformidades relacionadas aos impactos causados por produtos e serviços	Em 2014, a BRF recebeu cinco notificações/autuações de problemas relacionados a saúde e segurança do consumidor, mas nenhum resultou em pagamento de multa ou advertência. Além disso, a BRF assinou 01 Termo de ajustamento de conduta com a Sedecon em razão de problemas na distribuição e comercialização do Leite UHT desnatado, marca Elegê, no Rio de Janeiro. Entre outras obrigações assumidas a BRF pagou multa no valor de R\$ 150.000,00.		
	G4-FP5 Percentagem do volume de produção fabricado em locais certificados por terceiros, de acordo com normas internacionalmente reconhecidas	Anexo 111 Em 2014, foi solicitada acreditação na Norma ISO 17025 para o escopo de Microbiologia e Físico-Química nos laboratórios de Uberlândia, Marau, Capinzal, Carambei, Videira, Chapecó, Concórdia e Toledo, sendo que as unidades de Uberlândia e Marau já foram avaliadas e estão aguardando a finalização do processo; as demais estão esperando a avaliação. Para 2015, pretende-se encaminhar a solicitação de acreditação na Norma ISO 17025 para o restante dos laboratórios do Brasil, totalizando 100% de laboratórios com escopos acreditados.		
	G4-FP6 Percentagem do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que possuem redução de gordura saturada, gorduras trans, sódio e adição de açúcares	84		
	G4-FP7 Percentagem do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que contenham aumento de ingredientes nutritivos e aditivos alimentares como fibras, vitaminas, minerais, fitoquímicos e funcionais.	84		
Rotulagem de produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão	82, 83		
	G4-PR3 Tipo de informação sobre produtos e serviços exigido por procedimentos de rotulagem	83	8	
	G4-PR4 Não conformidades relacionadas à rotulagem de produtos e serviços	Em razão de decisão proferida pelo PROCON/MG, que manteve o Auto de Infração decorrente de supostos vícios de informações e qualidade na rotulagem do produto Biofibras, foi proposta Ação judicial visando à anulação da decisão administrativa. A ação está em fase inicial/instrução.		
	G4-PR5 Resultados de pesquisas medindo a satisfação do cliente	85, anexo 116		
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão	32, 33		
	G4-PR9 Multas por não conformidade relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços	Em 2014, não houve multas (condenações) ou sanções judiciais não monetárias significativas no Contencioso Cível, decorrente de não conformidades ligadas a fornecimento e uso de produtos. No ano, a BRF sofreu Ação Civil Pública, proposta pelo Procon em função de notícias na mídia sobre leite Elegê supostamente impróprio para consumo; inquérito policial para apuração de crime previdenciário; e Ação Civil Pública (danos morais coletivos) por suposto produto impróprio para consumo, que discute incidência de água e formol no leite em maio de 2013.		
BEM-ESTAR ANIMAL – SUPLEMENTO SETORIAL				
Aspecto	Descrição	Página/ resposta / omissão	Pacto Global	Objetivos do Milênio
Bem estar animal	G4-DMA forma de gestão	78, 79, 80, 81		
Reprodução e genética	G4-FP9 Percentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e tipo da raça	46		
Criação de animais	G4-FP10 Políticas e práticas, por espécie e raça, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésico	81		
	G4-FP11 Percentagem e total de animais criados e/ ou transformados, por espécie e raça, por tipo de habitação	anexo 116		
	G4-FP12 Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos para crescimento, por espécie e raça	81		
Manuseio, transporte e abate	G4-FP13 Número total de casos de descumprimentos significativos de leis e regulamentos e aderência aos padrões voluntários relacionados a práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos	Em 2014 foram 13 casos de autuações, sendo 3 com multas no valor total de R\$ 6.816,03. As autuações são decorrentes de problemas no transporte e relacionados ao bem-estar animal.		

ANEXO

+ Informação

Nesta seção, apresentamos tabelas e informações que complementam a resposta aos indicadores GRI reportados ao longo do relatório.

PESSOAS – CONTRATAÇÕES E DESLIGAMENTOS GRI G4-LA1

CONTRATAÇÕES E DESLIGAMENTOS POR REGIÃO

	2013		2014	
	Contratações	Desligamentos	Contratações	Desligamentos
Norte	74	85	96	77
Nordeste	1.140	840	1.042	966
Centro Oeste	13.390	13.689	11.365	12.220
Sudeste	5.506	7.095	5.269	6.194
Sul	12.471	15.065	15.563	16.488
Exterior	N/A	N/A	828	1.106

CONTRATAÇÕES POR GÊNERO

	2013 ¹		2014	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Número total	19.314	13.267	19.808	14.355
Taxa (%)	18,20%	12,50%	18,90%	13,70%
Desligamentos (número total)	21.840	14.934	22.040	15.011

¹ Para 2013 não foram contabilizadas as informações do exterior.

CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA

	2013			2014		
	Menor que 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos	Menor que 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos
Número total	22.738	9.532	311	25.177	8.723	263
Taxa (%)	21,40%	9,00%	0,3%	24,03%	8,33%	0,25%

TAXA DE ROTATIVIDADE

	2012	2013	2014 ¹
Número de desligamentos	35.385	36.774	37.051
Taxa de rotatividade	2,34%	2,36%	3,53%

¹ Novo escopo: neste dado estão sendo consideradas informações do exterior, que não estavam contempladas em 2012 e 2013.

ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA

	2013			2014		
	Menor que 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos	Menor que 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos
Número total	21.747	13.993	1.034	22.747	13.257	1.047

PESSOAS – DIVERSIDADE GRI G4-LA12

QUADRO FUNCIONAL POR GÊNERO, FAIXA ETÁRIA, MINORIAS E OUTROS INDICADORES DE DIVERSIDADE

	2013						2014					
	Total	Mulheres	Homens	Até 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos	Total	Mulheres	Homens	Até 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos
Diretores	49	6	43	0	33	16	44	4	40	0	39	5
Gerentes	513	94	419	11	444	58	499	95	404	17	444	38
Supervisores e coordenadores	1.946	338	1.608	204	1.616	126	2.274	428	1.906	253	1.931	150
Administrativos	11.322	5.237	6.085	4.628	6.173	521	10.085	4.687	5.338	4.034	5.629	362
Operacionais	96.308	37.570	58.738	39.680	50.558	6.070	91.875	36.408	55.467	37.010	49.449	5.416
Total	110.138	43.245	66.893	44.523	58.824	6.791	104.777	41.622	63.155	41.314	57.492	5.971
Porcentagem	100%	39%	61%	40,40%	53,40%	6,20%	100%	40%	60%	39%	55%	6%

PESSOAS – SISTEMA DE GESTÃO SSMA



16 ALAVANCAS



RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

PROGRAMAS DE ENGAJAMENTO, GESTÃO DE IMPACTOS E DESENVOLVIMENTO GRI G4-S01

	2013		2014	
	Cobertura da operação	Implementação nos comitês de operação do Instituto BRF	Cobertura da operação	Implementação nos comitês de operação do Instituto BRF
Inspira	48%	54%	37%	54%
Comunidade Ativa	17%	26%	23%	35%
Estação Digital	2%	3%	2%	3%
Reciclação	0%	0%	0%	0%
Voluntários BRF	65%	100%	65%	100%
Portas Abertas	-	-	65%	100%
Inspira Comunidade	-	-	4%	5%

SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

COMPRAS DE ACORDO COM NORMAS E CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS¹ GRI G4-FP2

2013				2014			
Áreas de fornecedores	Tipos de materiais	% do volume comprado de fornecedores em conformidade com certificações internacionalmente reconhecidas	Origem geográfica	Nome da certificação internacionalmente reconhecida	% do volume comprado que está em conformidade com essa certificação internacionalmente reconhecida	Tipo de produtos comprados certificados	Origem geográfica
Agropecuária	Suínos e Aves	100%	Nacional		100%	Suínos e aves	nacional
Suprimentos	Materiais diretos, indiretos e serviços	de 80% a 100% ²	Nacional		De 80% a 100% ²	EPIs, sistemas de segurança, materiais de manutenção, material elétrico, etc.	Nacionalizado e importado
Grãos, farelos e óleos	Farelo de soja	90,10%	MT, GO, MS, PR, SC e RS	Diretiva Europeia de Biocombustíveis (EU-RED), ISCC (International Sustainability and Carbon Certification) HAACCP, ISO 14001, ISO 18001, RTRS, GMP+	88,83%	Farelo de soja	BA, GO, MG, MS, MT, PI, PR, RS e SP
	Óleo de soja	65,70%	MT, GO, MS, PR, SC e RS		73,50%	Óleo de soja	BA, GO, MG, MS, MT, PI, PR, RS, SP e SC
	Óleo de palma	87,20%	Ásia e América do Sul		98,70%	Óleo de palma	PA, SP e Singapura
Lácteos	Leite	100%	RS, SC, PR, MG, MS, PE e AL	MAPA IN62	100%	Leite <i>in natura</i>	RS, SC, PR, MG, GO, MS, PE e AL

¹ O volume total de compras é considerado informação estratégica, pois envolve a metodologia de negociação das áreas de compras.

² Variação de 80% a 100%, dependendo da categoria mapeada pela área de compras de suprimentos.

CERTIFICAÇÕES DE TERCEIROS, DE ACORDO COM NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS NO SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA ALIMENTAR GRI G4-FP5

Unidades (Brasil)		2014	
		Mercado interno	Mercado externo
Certificações de produto final:			
BRC	Chapecó, Toledo, Concórdia, Serafina Corrêa, Uberlândia, Várzea, Capinzal, Francisco Beltrão, Mineiros, Marau e Rio Verde	9%	13%
IFS	Chapecó, Toledo, Concórdia, Uberlândia, Várzea, Capinzal, Mineiros, Marau e Rio Verde	8%	12%
Certificações de matéria prima:			
GlobalGAP	Chapecó e Marau		
AloFree*	Capinzal, Marau, Mineiros, Serafina Corrêa, Toledo e Uberlândia		
ISO 17025:2005*	Lab. Jundiaí		

* Não são auditorias de segurança de alimentos

** Além das certificações relacionadas à segurança de alimentos, algumas unidades possuem certificação ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Halal e Kosher (lácteos). Para 2014, a certificação ISO 17025 será estendida para os laboratórios de Marau, Uberlândia e Carambei. E já foi solicitada certificação dos laboratórios de Videira, Capinzal e Concórdia. Há ainda unidades certificadas na Argentina e na Europa em BRC (Martinez, Oosterwolde, Rio Cuarto, Wrexham), IFS (Oosterwolde, Wrexham), ISO 22000 (Baradero) e Dutch HACCP (Lavallol, Villa Mercedes).

GESTÃO AMBIENTAL – ÁGUA

ÁGUA REICLADA E REUTILIZADA (m³) GRI G4-EN10

Tipo de fonte	2011	2012	2013	2014
Total de água reciclada	-	-	9.725.337	7.705.400,04
Total de água reutilizada	-	-	6.508.584	7.789.513,78
Total de água reutilizada/ reciclada	15.486.705	15.723.175	16.233.921	15.494.913,82
% de reúso	19,91%	20,43%	19,85%	20,62%

FONTES HÍDRICAS AFETADAS POR RETIRADA DE ÁGUA – POR UNIDADE¹ GRI G4-EN9

	Tamanho da fonte em m³	Presença em área protegida	Valor da biodiversidade	Valor para comunidades locais e povos indígenas
Capinzal (SC)	13.140.000	Sim	N/D	N/D
Marau Alves (RS)	23.652.000	Sim	N/D	N/D
Chapecó (SC)	14.941.756,8	Sim	N/D	N/D
Dois Vizinhos (PR)	13.400.000	Sim	N/D	N/D
Carambé (PR)	17.250.192	Sim	N/D	N/D
Várzea Grande (MT)²	29.802.150.720	Sim	N/D	N/D
Concórdia (SC)	14.065.056	Sim	N/D	N/D
Dourados (MS)	não capta de fonte superficial			

(1) 10 critério para definição desta lista como fontes afetadas foi a retirada superior a 5% da vazão total da fonte (rio).

(2) 2A unidade de Várzea Grande não tem captação superior a 5% da vazão do rio e Dourados capta de fonte subterrânea. Foram citadas por estarem na lista de Ramsar.

GESTÃO AMBIENTAL – BIODIVERSIDADE

POSIÇÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS 2014 GRI G4-EN11

Estado	Atividade	Área total do terreno (m²)	Tamanho da área protegida (m²)	Área de APP dentro da área da organização (m²)	Áreas de APP adjacentes à área da organização (m²)	Área altamente conservada dentro da área da organização (m²)
Minas Gerais	Laticínios, incubatório, multiplicadora de suínos, SPL, recria de peru, matrizes de frango (recria e produção), quarenternário, recria e produção de frangos (avós), produção de perus, fábrica de rações, margarina, abate de suínos e posto de resfriamento de leite	76.229.178,00	10.389.550,52	10.005.752,00	251.152,00	-
Goiás	Frigorífico de aves, fábrica de rações, reflorestamento, industrializados, incubatório, laticínios e granjas	44.424.160,00	7.920.705,00	2.889.970,00		7.914.152,00
	Montevidiu (armazenamento de grãos)	126.000,00	Industrial			
	Planalto Verde (armazenamento de grãos)	328.200,00	Industrial			
Mato Grosso	Recria e Produção de Ovos, Criação de Frangos de Corte, Bovinos / Industrializados, frigorífico de Frangos	24.996.862,00	7.004.773,00	6.977.240,00	-	6.495.140,00
Mato Grosso do Sul	Abate de aves, fábrica de rações, incubatório e laticínios	760.996,52	71.000,00	70.000,00	1.000,00	-
Paraná	Granja de aves, granja de suínos, Abate Suínos/ Aves/Ind. Carneos e Não Carneos, Granja de Recria e Matrizes de frango, Incubatório de aves, Incubatório de aves, Recreação, Frigorífico/ Laticínios, Inc. de perus, Granja matrizes Frangos, granja matrizes de peru, Abate de frangos e perus e Inc. de Frangos, Industrializados, reflorestamento, Fábrica de Produtos Gordurosos (margarina), Abate aves e incubatório Granjas internas	59.635.286,70	9.571.121,20	3.591.535,20	40.250,00	5.038.248,20
Pernambuco	Laticínios, industrializados	1.563.962,17	102.700,00	102.700,00	-	-
Rio Grande do Sul	Industrialização de leite e derivados, beneficiamento de leite, posto de resfriamento de leite, indústria lácteos, produção rações aves/suínos, matadouro e produção premix	1.543.224,40	180.615,12	164.618,00	-	-
São Paulo	Industrializados	159.650,85	N/A	N/A	N/A	N/A
Santa Catarina	Abate aves/suínos/ind., florestal, fábrica de rações, granja aves e suínos e incubatório	47.944.648,80	12.237.243,38	12.237.243,38	-	-
Total		257.712.169,44	47.477.708,22	36.039.058,58	292.402,00	19.447.540,20

ÁREAS PROTEGIDAS DA BRF – 2014 GRI G4-EN11

Área total do terreno (m ²)	Tamanho da área protegida (m ²)	Área de APP dentro da área da organização (m ²)	Áreas de APP adjacentes à área da organização (m ²)	Área altamente conservada dentro da área da organização (m ²)
257.712.169,44	47.477.708,22	36.039.058,58	292.402,00	19.477.540,20

GESTÃO AMBIENTAL – ENERGIA E EMISSÕES

INTENSIDADE * DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE) GRI G4-EN18

	2012	2013	2014
Emissões absolutas - escopo 1 tCO ₂ e	327.123,85	359.559,21	352.422,69
Emissões relativas - escopo 1 kgCO ₂ e/t prod	56,72	66,62	68,76
Emissões absolutas - escopo 2 tCO ₂ e	185.034,60	265.031,29	350.108,19
Emissões relativas - escopo 2 kgCO ₂ e/t prod	32,09	49,10	68,31
Emissões Absolutas - escopo 1 + 2 tCO ₂ e	512.158,45	624.590,50	702.530,88
Emissões relativas - escopo 1 + 2 kgCO ₂ e/t prod	88,81	115,72	137,07
Métrica	As emissões estão relacionadas ao volume de produção.		

* Os tipos de emissões de GEE incluídos na taxa de intensidade são: combustão móvel e estacionária, tratamento de efluentes, emissões fugitivas e resíduos agropecuários, para escopo 1; aquisição de energia elétrica e vapor, para escopo 2. O escopo 3 não foi considerado.

EMISSÕES DE SUBSTÂNCIAS¹ QUE DESTROEM A CAMADA DE OZÔNIO (SDO) GRI G4-EN20

SDO (kg)	2012	2013	2014	
CFC	Quantidade (kg)	2	3	0
	Resultado (kg CFC-11)	2	3	0
HCFC	Quantidade (kg)	15.457	16.652	22.542,66
	Resultado (kg CFC-11)	854	919	1.253,81

Nota: O fluido de refrigeração industrial predominante é a amônia, que não agride a camada de ozônio e não causa efeito estufa. A BRF utiliza, em pequena quantidade, o HCFC22 para refrigeração industrial e o restante desse gás é utilizado em ar-condicionado. O acréscimo de 1.195 kg ocorrido em 2013 foi decorrente da manutenção do sistema, com necessidade de reposição de gás.

EMISSÕES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS (t) GRI G4-EN21

	2012	2013*	2014
NO _x	663,48	1.421,00	1.999,09
SO _x	55,46	135,57	81,59
Material particulado	1.271,30	1.735,58	2.309,01
CO	3.202,70	5.226,08	7.461,40
HC	N/A	N/A	N/A

*Em 2013, houve aumento na base de dados do indicador, totalizando 100% das unidades de carnes do Brasil.

CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA BRF GRI G4-EN3

Tipo de uso	Fonte	2013		2014	
		Fábricas, CDs, agropecuária e prédios administrativos (consumo em GJ)	Gestão de frotas (veículos leves da BRF) (consumo em GJ)	Consolidado (agro, CDs, Ciex, prédios Adm. e grãos) (consumo em GJ)	Gestão de frotas (consumo em GJ)
RENOVÁVEL					
Combustíveis	Álcool de cana	14,23	157.700,60	9,01	166.083,82
	Biodiesel		17,06 ¹		26,715490956 ²
	Briquete de madeira	51.420,80	-	22.713,51	
	Cavaco	11.401.069,11	-	12.084.151,41	
	Lenha	15.306.728,31	-	12.944.686,00	
	Óleo vegetal ou animal	308.289,23	-	295.919,34	
	Ripa	265.412,21	-	121.410,61	
	Serragem	2.923,36	-	1.028,15	
Consumo total combustível renovável		27.335.857,25	157.717,66	25.469.918,02	166.110,53
Eletricidade	Hidrelétrica	7.576.638,15	-	7.336.128,20	
	Biomassa	208.341,80	-	203.073,05	
	Eólica	38.278,81	-	49.266,65	
	Fotovoltaica	14,4	-	22,06	
Consumo total eletricidade renovável		7.823.273,17	0	7.588.489,96	0
Consumo total de energia renovável			35.316.848,07		33.224.518,52
NÃO RENOVÁVEL					
Combustíveis	BPF	138.026,54	-	155.068,11	
	Óleo diesel	166.513,99	484,61	86.229,20	664,46
	Gás natural	353.736,92	-	80.407,00	
	Gasolina	891,01	210.251,52	841,43	180.792,30
	GLP	385.226,14	-	396.674,69	
	Querosene	1,58	-	3,50	
	Xisto	98.537,36		94.743,17	
Consumo total combustível não renovável		1.142.933,54	210.736,13	813.967,11	181.456,75
Eletricidade	Gás	404.697,99	-	412.786,15	
	Petróleo	160.114,34	-	180.679,30	
	Nuclear	95.981,75	-	98.855,96	
	Carvão mineral	86.705,29	-	102.664,88	
Consumo total eletricidade não renovável		747.499,37	0	794.986,2	794.986,29
Consumo total de energia não renovável			2.101.169,04		1.790.410,16
Consumo de energia por áreas (renovável e não renovável)		37.049.563,33	34.667.361,39	34.667.361,39	347.540,57
Consumo total de energia (renovável e não renovável)			37.418.017,11		35.014.928,67

¹ Considerando a fração 5% de biodiesel no diesel.

² Considerando a fração 5,67% de biodiesel no diesel, alterada em 2014.

CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO GRI G4-EN4

Tipo de uso ¹	Fonte	Consumo 2013 (GJ)	Consumo 2014 (GJ)
Combustíveis não renováveis	Óleo diesel	6.602.747,80	5.711.348,79
Combustíveis renováveis	Biodiesel	232.452,74 ²	229.633,62 ³
Total		6.835.200,54	5.940.982,41

¹ Os dados apresentados correspondem à categoria 3 (Transporte e Distribuição, relativo ao transporte de grãos, agropecuária, leite, transferência entre fábricas, produtos acabados para centros de distribuição e produtos acabados para clientes).

² Considerando a fração de 5% de biodiesel no diesel.

³ Considerando a fração de 5,67% de biodiesel no diesel, atualizada em 2014.

REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA GRI G4-EN6

	2013		2014	
	Dentro da Organização	Fora da organização - logística (terrestre) (GJ)	Dentro da organização ¹	Fora da organização - logística (terrestre) (GJ)
Reduções de consumo de energia em decorrência de melhorias na conservação e eficiência	262.670	446.275,56	0	619.388,73
Tipos de energia incluídos nas reduções	Consumo de energia elétrica	Combustível	Energia elétrica e vapor fábricas	Combustível
Base usada para o cálculo	A base utilizada para economia de energia elétrica foi o consumo do ano de 2013 comparado ao consumo do ano de 2012, levando em consideração as alterações de volume e mix, bem como a instalação e retirada de novos consumidores do parque fabril, pois, em consequência do TCD, a BRF passou a dividir as instalações com outras empresas.	Para análise da redução de energia foram considerados os dados de 2012 e 2013.	A base utilizada para economia de energia elétrica foi o consumo do ano de 2014 comparado ao consumo do ano de 2013, levando em consideração as alterações de volume e mix, bem como a instalação e retirada de novos consumidores do parque fabril, pois, em consequência do TCD, a BRF passou a dividir as instalações com outras empresas.	Para análise da redução de energia foram considerados os dados de 2013 e 2014.

¹ No total, o consumo de energia dentro da organização foi 6,4% abaixo do ano anterior, porém, pelas alterações no mix de produção, com um maior volume de produtos processados, que são mais intensivos em energia, principalmente a direta (vapor), o indicador técnico de energia aumentou, ou seja, não houve economia de energia. Mas, se considerarmos apenas o consumo de energia elétrica, observamos uma redução de 11.639,41 GJ em 2014.

GESTÃO AMBIENTAL – MATERIAIS E EMBALAGENS

MATERIAIS UTILIZADOS – INSUMOS E MATÉRIA PRIMA (EM TONELADAS) GRI G4-EN1

	Direto			Indireto			Renovável
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	
Insumos para agropecuária	408.488,00	426.101,00	396.516,00	-	-	-	Não
Ingredientes/lácteos	320.601,00	355.458,00	340.762,00	-	-	-	Sim
Matéria-prima carne (aves, suínos, bovinos)*	73.106,00	48.304,00	108.000,00	-	-	-	Sim
Grãos (soja e milho) / farelo de soja/óleos vegetais	-	-	-	11.193.742,00	10.667.222,00*	9.746.494,00	Sim

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

MATERIAIS PARA EMBALAGENS (TONELADAS) GRI G4-EN1

	DIRETO			RENOVÁVEL?
	2012	2013	2014	
Papelão	165.837,00	160.746,00	170.390,00	Sim
Cartucho	16.820,00	14.831,00	15.424,00	Sim
Vidro	2.143,00	2.419,00	2.270,00	Não
Polímeros	6.702,00	7.004,00	7.704,00	Não
Longa vida	19.587,00	17.237,00	19.477,00	Sim

% DE MATERIAIS USADOS PROVENIENTES DE RECICLAGEM GRI G4-EN2

	2012	2013	2014
Caixas de papelão	40%	40%	40%
Material de merchandising	16%	16%	16%
Gaiolas plásticas para transporte de aves*	-	-	100%

* Desde março de 2014, todas as gaiolas adquiridas pela BRF para o transporte de aves possuem, em sua composição, 60% de material reciclado.

FORNECEDORES – CRIAÇÃO DE ANIMAIS

PERCENTAGEM E TOTAL DE ANIMAIS CRIADOS E/OU TRANSFORMADOS, POR ESPÉCIE, RAÇA E POR TIPO DE HABITAÇÃO GRI G4-FP11

	Perus	Aves	Suínos
Pressão negativa	65%	30%	-
Pressão positiva	35%	61%	-
Dark house	-	9%	-
Gestação coletiva	-	-	19%
Gestação individual	-	-	81%

FORNECEDORES – PRÁTICAS DE COMPRAS

COMPRAS REALIZADAS COM FORNECEDORES LOCAIS – 2014 GRI G4-EC9

Estado	Agropecuária	Grãos, farelos e óleos	Lácteos
AL	0,0%	0,0%	0,0%
AM	0,0%	0,0%	0,0%
BA	0,0%	0,0%	0,0%
CE	0,0%	0,0%	0,0%
DF	0,0%	0,0%	0,0%
ES	0,0%	0,0%	0,0%
GO	14,9%	22,0%	6,4%
MA	0,0%	0,0%	0,0%
MG	8,6%	8,0%	7,3%
MS	1,4%	3,0%	4,3%
MT	17,1%	26,0%	0,0%
PA	0,0%	0,0%	0,0%
PE	0,0%	0,0%	5,1%
PI	0,0%	0,0%	0,0%
PR	20,9%	29,0%	9,3%
RJ	0,0%	0,0%	0,0%
RN	0,0%	0,0%	0,0%
RS	15,4%	8,0%	55,4%
SC	21,8%	4,0%	12,1%
SP	0,0%	0,0%	0,1%

*A informação para a frente suprimentos não será disponibilizada, pois não reflete a nova realidade dessa prática de compras. As compras são realizadas com fornecedores por meio de suas matrizes, e o fornecimento é realizado pelas filiais. Sendo assim, a informação do endereço de compra/faturamento versus entrega não reflete o relacionamento com fornecedores locais/regionais.

SATISFAÇÃO DE CLIENTES GRI G4-PR5

2013						
	Total		Insatisfeitos		Satisfeitos/superou as expectativas	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Lácteos	10.131	76%	98	0,97%	10.033	99,03%
Carnes	3.203	24%	11	0,34%	3.192	99,65%
Total	13.334	100%	109	0,66%	13.225	99,34%

2014						
	Total		Insatisfeitos		Satisfeitos/superou as expectativas	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Lácteos	2.540	44%	94	1%	2.445	43%
Carnes	3.175	56%	93	2%	3.083	54%
Total	5.715	100%	187	3%	5.528	97%

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

SEDE

Rua Jorge Tzachel, 475 – 88301-600 – Itajaí – SC – Brasil

ESCRITÓRIO CORPORATIVO

Rua Hungria, 1.400 – 5º andar
01455-000 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: (55 11) 2322-5000 – Fax: (55 11) 2322-5747

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

AUGUSTO RIBEIRO JR.

Vice-Presidente de Finanças e RI

CHRISTIANE ASSIS

Diretora de Relações com Investidores
Rua Hungria, 1.400 – 5º andar – 01455-000 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: (55 11) 2322-5048 / 5037 / 5049 / 5051 / 5052
Fax: (55 11) 2322-5747
E-mail: acoes@brf-br.com

BANCOS DEPOSITÁRIOS

NO BRASIL

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

NOS ESTADOS UNIDOS

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

CÓDIGO DE NEGOCIAÇÃO NAS BOLSAS

BM&FBOVESPA
BRFS3 – ordinárias – Novo Mercado

NEW YORK STOCK EXCHANGE – NYSE
BRFS – ADR Nível III

JORNAIS OFICIAIS

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA
DIÁRIO CATARINENSE
VALOR ECONÔMICO

AUDITORES INDEPENDENTES

ERNST & YOUNG AUDITORES INDEPENDENTES

CRÉDITOS

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO – BRF.

Vice-Presidência de Finanças e Relações com Investidores

Vice-Presidência Legal e Relações Corporativas

CONTEÚDO – REDAÇÃO E EDIÇÃO

Report Sustentabilidade

CONSULTORIA EM GRI

BSD Consulting

DESIGN E DIAGRAMAÇÃO

Dragon Rouge

IMAGENS

Acervo BRF
Agência Na Lata
Getty Images
iStock

Os resultados de 2014 consolidam todas as subsidiárias da BRF S.A. As declarações contidas nesse relatório relativas à perspectiva dos negócios da Empresa, às projeções e resultado e ao potencial de crescimento dela constituem-se em meras previsões e foram baseadas nas expectativas da administração em relação ao futuro da Empresa. Essas expectativas são altamente dependentes de mudança no mercado e no desempenho econômico geral do país, do setor e dos mercados internacionais, estando, portanto, sujeitos à mudanças. Em 13.07.11 o plenário do Conselho de Administração de Defesa Econômica – Cade – aprovou a Associação entre BRF e Sadia S.A. subordinado ao cumprimento das disposições contidas no Termo de Compromisso de Desempenho – TCD firmado entre as partes, o qual foi cumprido em 2012. Estes documentos encontram-se disponíveis no site www.brf-br.com/ri