

# BRF

*Qualy*  
Sadia

*CHESTER*  


Sadia



PERDIGÃO



Batavo

*Elegê*

## O MUNDO COM MAIS SABOR

RELATÓRIO ANUAL E DE  
SUSTENTABILIDADE 2011

# Principais indicadores | GRI 2.8|

Valores em R\$ milhões	2006	2007	2008	2009 <sup>(1)</sup>	2010	2011
<b>Receita líquida</b>	<b>5.210</b>	<b>6.633</b>	<b>11.393</b>	<b>20.937</b>	<b>22.681</b>	<b>25.706</b>
Mercado interno	2.793	3.482	6.424	12.148	13.515	15.419
Mercado externo	2.417	3.151	4.969	8.789	9.166	10.287
<b>Lucro bruto</b>	<b>1.344</b>	<b>1.873</b>	<b>2.759</b>	<b>4.220</b>	<b>5.730</b>	<b>6.659</b>
Margem bruta (%)	25,8	28,2	24,2	20,2	25,3	25,9
<b>Lucro operacional</b>	<b>191</b>	<b>504</b>	<b>709</b>	<b>392</b>	<b>1.874</b>	<b>2.395</b>
Margem operacional (%)	3,7	7,6	6,2	1,9	8,3	9,3
<b>EBITDA</b>	<b>456</b>	<b>803</b>	<b>1.159</b>	<b>1.166</b>	<b>2.635</b>	<b>3.244</b>
Margem EBITDA (%)	8,7	12,1	10,2	5,6	11,6	12,6
<b>Lucro líquido</b>	<b>117</b>	<b>321</b>	<b>54</b>	<b>225</b>	<b>804</b>	<b>1.367</b>
Margem líquida (%)	2,3	4,8	0,5	1,1	3,5	5,3
<b>Lucro líquido ajustado</b>	<b>117</b>	<b>321</b>	<b>155</b>	<b>357 <sup>(2)</sup></b>	<b>804</b>	<b>1.582 <sup>(3)</sup></b>
Margem líquida ajustada (%)	2,3	4,8	1,4	1,7	3,5	6,2
<b>Valor de mercado</b>	<b>4.975</b>	<b>8.230</b>	<b>6.155</b>	<b>19.792</b>	<b>23.853</b>	<b>31.776</b>
<b>Ativo total</b>	<b>4.829</b>	<b>6.543</b>	<b>11.219</b>	<b>28.384</b>	<b>27.752</b>	<b>29.983</b>
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>2.105</b>	<b>3.226</b>	<b>4.111</b>	<b>12.996</b>	<b>13.637</b>	<b>14.110</b>
<b>Dívida líquida</b>	<b>633</b>	<b>429</b>	<b>3.390</b>	<b>4.193</b>	<b>3.634</b>	<b>5.408</b>
Dívida líquida/EBITDA	1,39	0,53	2,92	3,60	1,38	1,67
Lucro por ação ajustado-R\$ <sup>(3 e 4)</sup>	0,71	1,73	0,26	0,28	0,92	1,82
Nº de ações	165.957.152	185.957.152	206.958.103	436.236.623	872.473.246	872.473.246
Nº de ações em tesouraria	430.485	430.485	430.485	1.226.090	781.172	3.019.442

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

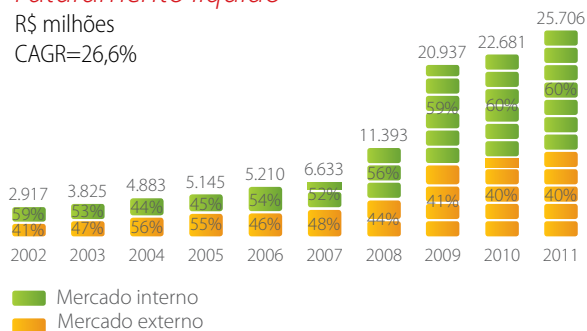
(2) Resultado líquido ajustado, desconsiderando a absorção do prejuízo fiscal relativo à incorporação da Perdigão Agroindustrial S.A. ocorrida no 1T09, no montante de R\$ 132 milhões.

(3) Resultado líquido ajustado, desconsiderando a absorção da provisão para perda de R\$ 215 milhões de imposto de renda relativa à incorporação societária de Sadia S.A. prevista para 2012.

(4) Consolidado excluindo as ações em tesouraria.

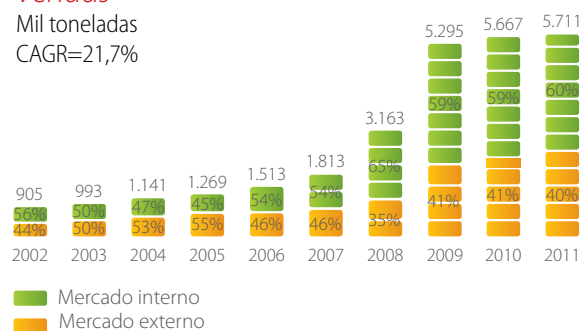
## Faturamento líquido

R\$ milhões  
CAGR=26,6%



## Vendas\*

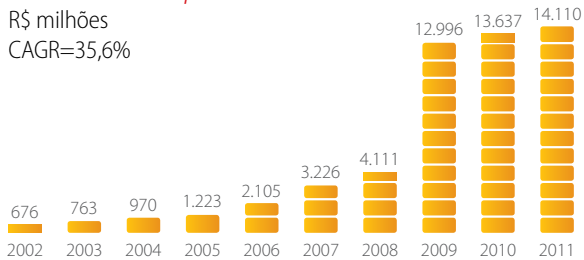
Mil toneladas  
CAGR=21,7%



\* Inclui carnes, lácteos e outros processados

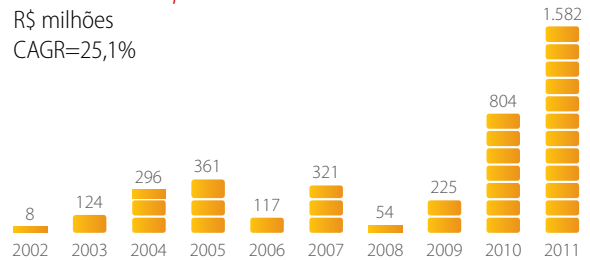
### Patrimônio líquido

R\$ milhões  
CAGR=35,6%



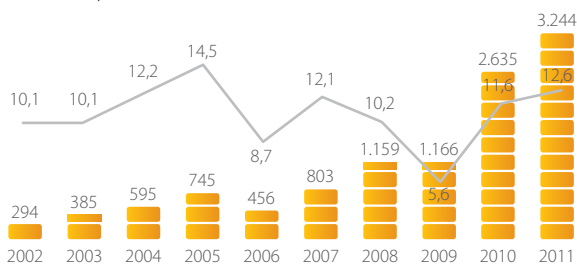
### Resultado líquido

R\$ milhões  
CAGR=25,1%



### EBITDA

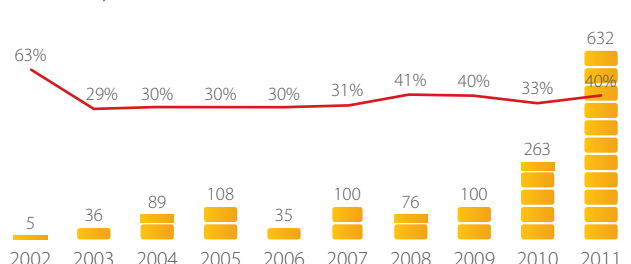
R\$ milhões  
CAGR=23,0%



■ EBITDA  
— Margem EBITDA (%)

### Remuneração aos acionistas

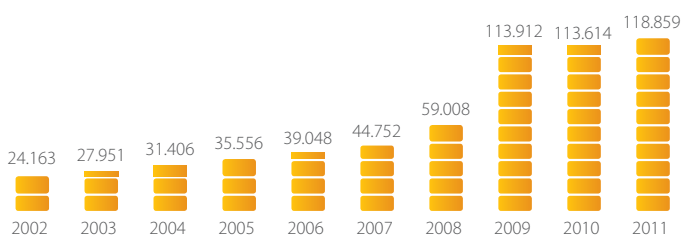
R\$ milhões  
CAGR=28,6%



■ Remuneração aos acionistas  
— Lucro líquido (%)

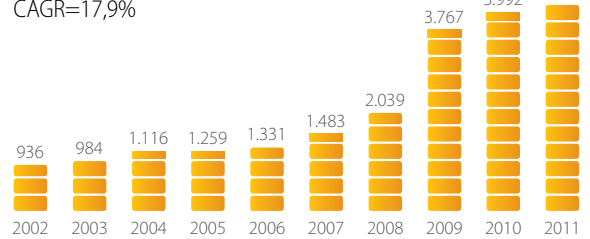
### Número de empregados

CAGR=18,3%



### Produção de carnes

Mil toneladas  
CAGR=17,9%



### Investimentos sociais\*

R\$ milhões  
CAGR=7,3%



\* Inclui investimentos sociais internos

### Investimentos ambientais

R\$ milhões  
CAGR=14%



# Visão

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

# Missão

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

# Valores

Nossos valores representam a base do desenvolvimento de nossos negócios.

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

|GRI 4.8|

# Índice

- 1 A BRF
- 2 Mensagem da administração

## 4 Compromisso total com a sustentabilidade

- 5 Gestão estratégica
- 6 Vantagens competitivas
- 7 Investimentos
- 9 Governança corporativa
- 13 Comportamento ético
- 14 Compromissos externos
- 15 Premiações
- 15 Gestão de riscos
- 17 Desempenho operacional
- 25 Desempenho econômico-financeiro
- 30 Ações como investimento

## 32 Alavancar a sustentabilidade na cadeia de valor

- 33 Política de compras
- 35 Bem-estar animal
- 36 Promover o consumo sustentável
- 38 Produtos e serviços

## 40 Engajamento com públicos de relacionamento

- 42 Investimento social

## 44 Valorização do capital humano

- 45 Emprego
- 47 Saúde e segurança no trabalho
- 47 Treinamento e educação

## 48 Adaptação a mudanças climáticas

- 49 Riscos e oportunidades
- 51 Consumo de recursos
- 54 Sobre o relatório
- 55 Práticas alinhadas ao Pacto Global
- 56 Sumário GRI
- 59 Informações corporativas

# A BRF



## Líder na produção de alimentos resfriados e congelados, a Companhia tem mais de 3 mil itens em seu portfólio.

Criada a partir da união de Perdigão e Sadia, a BRF é uma das maiores empresas de alimentos do mundo. Atua nos segmentos de carnes de aves, suínos e bovinos, industrializados de carnes, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, além de ser uma das principais captadoras de leite e processadoras de lácteos do País. Opera 61 unidades no Brasil, cinco na Argentina, duas na Europa (Plusfood) e, até o final de 2012, deverá inaugurar uma unidade de processados no Oriente Médio. Sua estrutura operacional é reforçada por 42 centros de distribuição de produtos refrigerados e congelados, que atingem 98% do território nacional e consumidores em 140 países. Mantém, ainda, 19 escritórios comerciais no mercado externo e abrange uma carteira de clientes nos cinco continentes. [\[GRI 2.1, 2.3, 2.7, 2.5\]](#)

É líder na produção de alimentos resfriados e congelados e tem mais de 3 mil itens em seu portfólio. Suas principais matérias-primas são os grãos, os animais e o leite. A partir delas são elaborados produtos de proteínas como: carnes *in-natura*, elaborados e processados, pratos prontos, processados lácteos, massas, pizzas e outros produtos processados, incluindo margarinas e vegetais congelados que levam marcas consagradas como Sadia, Perdigão, Batavo, Elegê e Chester, entre outras. [\[GRI 2.2\]](#)

Terceira maior exportadora do País, líder mundial na exportação de aves, a Companhia confirma sua vocação de grande geradora de divisas para o Brasil. As vendas totais somaram 6,2 milhões de toneladas de produtos e a receita líquida, de R\$ 25,7 bilhões, foi 60% originada por negócios no mercado interno e 40% por exportações. Também se destaca como uma das maiores empregadoras brasileiras, encerrando o ano com 120 mil funcionários diretos. [\[GRI 2.8\]](#)

Em 2011, paralelamente ao processo de fusão entre Sadia e Perdigão, a BRF avançou em suas operações internacionais. Na Argentina, adquiriu o controle societário da empresa Avex, com operações de avicultura, e do Grupo Dánica, que mantém duas fábricas e atua nos mercados de margarinas, maioneses, molhos e leveduras, além de aditivos e cremes de panificação, e óleos vegetais hidrogenados específicos para a indústria alimentícia. [\[GRI 2.9\]](#)

Companhia de capital aberto desde 1980, suas ações passaram a ser negociadas em 2006 no Novo Mercado da BM&FBovespa (BRFS3), segmento que lista empresas com elevados padrões de governança corporativa, mecanismos de proteção aos acionistas e absoluta observância às melhores práticas de divulgação de informações. Seus papéis também são negociados na Bolsa de Nova York (NYSE – BRFS, ADRs nível III). O comprometimento com a sustentabilidade dos negócios coloca a BRF, desde 2005, na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa. [\[GRI 2.6\]](#)

### Associação BRF e Sadia [\[GRI 2.9\]](#)

A BRF recebeu a aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em 13 de julho de 2011. O negócio ficou condicionado ao cumprimento de um Termo de Compromisso de Desempenho (TCD) para a venda de um conjunto de ativos composto por dez fábricas de alimentos processados e quatro de rações, dois abatedouros de suínos e dois de aves, 12 granjas de matrizes de frangos, dois incubatórios de aves e oito centros de distribuição.

O termo estabelece ainda a alienação das marcas Rezende, Wilson, Texas, Tekitos, Patitas, Escolha Saudável, Light Elegant, Fiesta, Freski, Confiança, Doriana e Delicata. Adicionalmente, a BRF comprometeu-se a suspender temporariamente as marcas Perdigão e Batavo em algumas categorias de produtos. Baseada em uma análise sobre os resultados divulgados de 2010, a alienação de ativos e marcas acordada com o Cade resulta em receitas de R\$ 1,7 bilhão, com volumes relativos a 456 mil toneladas de produtos *in natura*, elaborados e processados, comemorativos e margarinas. Já as suspensões de categoria das marcas Perdigão e Sadia equivalem a receitas de R\$ 1,2 bilhão.

Em dezembro de 2011, esses ativos foram negociados com a empresa Marfrig, sendo o contrato de permuta de ativos firmado em 20 de março de 2012. Em troca, a BRF receberá a totalidade da participação acionária detida na Quickfood S.A. (que será reestruturada para adequar ao acordo firmado), sediada na Argentina, equivalente a 90,05% do capital social, e o pagamento adicional da importância de R\$ 350 milhões.

# MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO |GRI 1.1|

*Com a aprovação da fusão entre BRF e Sadia pelo Cade, avançamos na construção de uma sólida multinacional brasileira.*

O ano de 2011 tem muito a ser comemorado, como o resultado de esforços realizados. Agregamos muitas e importantes conquistas, que fazem parte do processo de construção de uma grande empresa, nascida da fusão de duas companhias com mais de 70 anos de história.

Com a aprovação da fusão entre BRF e Sadia pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), ocorrida em julho, avançamos na construção de uma sólida multinacional brasileira do setor de alimentos, motivo de satisfação e orgulho para toda a nossa equipe.

Enfrentamos em 2011 um cenário econômico hostil no mercado externo com a desaceleração de várias economias e uma constante valorização do real. Além disso, a alta das *commodities* e elevação dos salários acima da inflação pressionaram nossos custos. E foi justamente nesse ambiente que conseguimos encerrar o ano com excelentes resultados, dada a conjuntura, o que prova nosso grande potencial de atuação, mesmo tendo passado boa parte do ano à espera do parecer do órgão antitruste.

As receitas líquidas somaram R\$ 25,7 bilhões, 13,3% superior a 2010, encerrando 2011 em 6,2 milhões de toneladas de produtos. A geração de caixa, expressa pelo EBITDA, evoluiu 23,1%, para R\$ 3,2 bilhões, com margem EBITDA de 12,6%. O lucro líquido registrou incremento de 97% em relação ao exercício anterior, atingindo R\$ 1,6 bilhão, ajustado à provisão da incorporação societária da Sadia S.A. prevista para ocorrer em 2012. Esses resultados foram possíveis graças à captura das sinergias da fusão, célere reação diante dos aumentos de custo, força de nossas marcas e pulverizada distribuição no mercado nacional.

Continuamos a investir forte no Brasil e progredimos na nossa internacionalização através de aquisições seletivas e construção

de uma fábrica no exterior. Do R\$ 1,9 bilhão investido no ano, destinamos R\$ 260,2 milhões aos novos negócios, incluindo aquisições.

Acreditando no grande potencial do mercado argentino e na sua vocação ao agronegócio, ampliamos nossa operação na Argentina, por meio da unidade BRF daquele país, que agregará os negócios já existentes de BRF aos de duas empresas adquiridas durante o ano, a Avex e o Grupo Dánica. Unificará também a divisão de processados da Quickfoods e, com ela, a marca Paty (líder absoluta em sua categoria) a ser recebida da Marfrig na troca de ativos que concluiremos no decorrer do ano de 2012, como parte do termo de compromisso que firmamos com o Cade.

Decidimos também construir uma fábrica de processados nos Emirados Árabes Unidos, região estratégica no nosso processo de internacionalização. Prevista para ser inaugurada no início de 2013, essa unidade será importante para consolidar a liderança da Companhia em produtos que seguem os preceitos religiosos Halal. A produção local de processados permitirá oferecer flexibilidade e adaptação dos produtos às demandas regionais e culturais, assim como a ampliação do portfólio de *food services* e varejo, nos aproximando dos consumidores dessa região.

Também estamos expandindo na Ásia. Além do escritório de vendas na China, constituímos uma *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited. Essa operação nos permitirá fazer a distribuição de produtos no mercado chinês, o processamento de carnes em unidades locais, o desenvolvimento da marca Sadia no país e a entrada nos canais de varejo e *food services*. Estamos planejando, ainda, para 2013, a construção de uma fábrica local.

Do ponto de vista de organização das operações, destacam-se no ano a unificação e a modernização dos sistemas de tecnologia

# Números BRF 2011

- Receita Líquida – R\$ 25,7 bilhões
- Valor de mercado – R\$ 31,8 bilhões
- Abate de 7,1 milhões de cabeça de aves/dia
- Abate de 43,6 mil cabeças de suínos e bovinos/dia
- Responsável por 20% do comércio mundial de aves
- 120 mil funcionários
- 3ª maior exportadora brasileira
- Líder na produção global de proteínas, com participação de 9% da comercialização mundial
- 135 mil pessoas atendidas pelos programas sociais da Empresa
- 61 unidades de produção no Brasil e 7 no exterior
- 42 centros de distribuição no Brasil e 19 escritórios no exterior

da informação (SAP), padronização de processos e implantação de uma estrutura de acompanhamento de projetos/sinergias (PMO). A construção de uma nova cultura nos permitiu evoluir no nosso processo de fusão e a operar efetivamente como uma só companhia, com tudo o que isso representa nas áreas administrativa, comercial, fabril, humana e comportamental.

Avançamos na captura de sinergias decorrentes da fusão e obtivemos ganhos brutos de R\$ 702 milhões em 2011 (R\$ 562 milhões de sinergias líquidas antes de impostos e participações), período em que operamos ainda com as empresas parcialmente unificadas.

Temos pela frente novos desafios inerentes ao atual momento do nosso negócio e advindos de um cenário macroeconômico ainda volátil, principalmente no mercado externo. No mercado interno, por outro lado, vemos um cenário positivo de consumo tanto no varejo tradicional como no *food services*. Não obstante, teremos um primeiro semestre de adaptações devido à execução do Termo de Compromisso de Desempenho (TCD) acordado com o Cade.

Paralelamente daremos continuidade à implantação de projetos que buscam captura de sinergias e ganhos de eficiência e investiremos fortemente no aprimoramento das áreas comercial, logística e de inovação. Faremos tudo isso em meio a um processo de formação da cultura interna da Companhia, que envolve, inclusive, a integração dos costumes, dos valores e das crenças dos países em que estamos desenvolvendo novos negócios.

Aprofundamos também nosso compromisso com a construção de uma sociedade melhor. Colocamos em todas as etapas da cadeia produtiva a missão de promover a sustentabilidade, melhorando a qualidade de vida dos públicos com os quais nos relacionamos. É com esse espírito que desenvolvemos as ações de responsabilidade

socioambiental, destacando-se controle de emissões atmosféricas, redução de consumo de água e fortalecimento do relacionamento com as comunidades do entorno de nossas operações. Nosso compromisso é com o desenvolvimento local a partir de ações identificadas e conduzidas em conjunto com representantes dos cidadãos. São iniciativas que se alinham aos princípios do Pacto Global subscritos pela Companhia em torno de aspectos relacionados a direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

Em linha com nossa política de governança, que visa à transparência dos negócios e à prestação de contas das informações da Companhia, aprimoramos a abertura dos segmentos de atuação, segregando o mercado interno, o mercado externo, o *food services* e os lácteos.

Os resultados obtidos até momento nos mostram que estamos na direção certa e preparados para transpor os desafios que seguramente iremos enfrentar para alcançar nossas ambições. Para impulsionar essas conquistas, contamos com uma equipe movida pelo comprometimento com a Companhia e guiada por convicções éticas arraigadas na cultura organizacional. São esses atributos que fazem a diferença na conquista de posições ainda mais relevantes no mercado global de alimentos.

## **Nildemar Secches**

Presidente do Conselho de Administração

## **José Antonio do Prado Fay**

Diretor-Presidente



# BRF



+



+



+



+



+



=





# COMPROMISSO TOTAL COM A SUSTENTABILIDADE

## *Gestão estratégica*

*A internacionalização está no foco do planejamento estratégico da Companhia, com uma combinação de crescimento orgânico e aquisições.*

O direcionamento estratégico da Companhia é norteado pelo Plano BRF 15, que define os objetivos e as metas a serem atingidos até 2015. O objetivo central é, no final do período, ser uma das maiores empresas de alimentos do mundo, de classe mundial, admirada por suas marcas, inovação e resultados.

Portanto, será necessário construir uma cultura global e um amplo portfólio de produtos capaz de atender às necessidades dos consumidores de todos os países em que atua. A Companhia quer participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial. Concomitantemente, espera dobrar seu faturamento em relação a 2010, o que significa alcançar receitas em torno de R\$ 50 bilhões.

Os alicerces do BRF 15 contemplam marcas e produtos desejados, diversificação de portfólio, avanço contínuo na cadeia de valor, cultura de alto desempenho, amplo acesso a consumidores, eficiência operacional, aumento da escala e do escopo do negócio, disciplina financeira, total vínculo às normas de governança corporativa, modelo integrado de negócio, gestores experientes e liderança incontestável em custos.

### **Crescimento**

O progresso da Companhia se dará por meio de uma combinação de crescimento orgânico e aquisições, com foco principalmente no mercado externo, onde foram identificadas oportunidades de

expansão das operações. Estão em curso ampliações de negócios em países estratégicos do Oriente Médio, da América Latina, da Europa, da Ásia e da África. Há planos específicos para cada região e para diminuir a volatilidade de margens de exportação.

No mercado interno, a BRF aspira reforçar sua posição de liderança por meio da consolidação dos negócios atuais e, especialmente, de investimentos em inovação. Será feita a revisão do modelo de negócios de algumas áreas, a redefinição do portfólio da equipe de vendas, assim como aproveitada a flexibilidade das marcas para expandir o *mix* de produtos, respeitando o Termo de Compromisso de Desempenho (TCD) acordado com o Cade.

Um exemplo é a expansão da marca Sadia para lácteos, com o lançamento de queijos da marca. Outro é a identificação de oportunidades de otimização de operações, de forma a retomar em curto espaço de tempo a capacidade de produção alienada a partir do acordo com o Cade, o equivalente a cerca de 12% do total do volume de processados produzido no mercado interno.

Em 2012, será finalizada a integração de todas as áreas, resultante da fusão entre a BRF e a Sadia, o que possibilitará a captura de sinergias decorrentes da associação. A expectativa é atingir, por ano, entre os exercícios de 2012 e 2013, R\$ 1 bilhão em sinergias líquidas. Em 2011, período em que a Empresa operou parcialmente integrada, o valor bruto obtido foi de R\$ 702 milhões (R\$ 562 milhões de sinergias líquidas). Destacaram-se projetos de integração das áreas de suprimentos de BRF e Sadia, iniciativas comerciais e projetos técnicos.

A Empresa prepara, para 2012, um robusto trabalho de identidade e consolidação da marca corporativa BRF. Além disso, será ampliado o projeto de reposicionamento de marcas de produtos de consumo que estão sob o guarda-chuva da Companhia visando à atuação em longo prazo e destacando atributos como saudabilidade e sustentabilidade. Essas ações contribuirão, também, para diminuir o impacto da determinação do Cade que obrigou a alienação de algumas marcas.

## Sustentabilidade integrada à estratégia |GRI 1.2|

Para a BRF, sustentabilidade é parte de sua estratégia, inserida em sua missão, sua visão e seus valores. Por esse entendimento, mais do que preservar o meio ambiente ou gerar empregos, a Companhia deve atuar de forma diferenciada no mercado e trabalhar diariamente com base em um conjunto de diretrizes, práticas e ações que visem a resultados positivos simultâneos nos aspectos **econômico-financeiros, ambientais e sociais**.

Como consequência dessa visão, foram estabelecidos seis pilares prioritários, que permeiam as estratégias do negócio, contribuindo para a construção de uma empresa global de alimentos. Eles foram definidos levando em consideração os principais impactos da BRF sobre a sociedade, assim como suas ambições, de forma alinhada ao plano estratégico BRF 15.

Em 2011, uma amostra de *stakeholders*-chave foi convidada a avaliar a evolução da BRF nos seis pilares. Suas opiniões contribuíram para importantes definições de ações, como ampliar a disseminação das práticas de sustentabilidade em sua cadeia de fornecedores. Outra iniciativa foi a reformulação do Comitê de Sustentabilidade, com participação dos vice-presidentes, para discutir assuntos críticos do tema.

Também foram consolidadas práticas, como: definição de indicadores específicos de sustentabilidade para as vice-presidências e consolidação do processo de engajamento com públicos de relacionamento, com a validação dos pilares de sustentabilidade,

entre outras. Em 2012, terão continuidade projetos como aumentar o escopo de critérios de sustentabilidade nas decisões de investimentos e identificar e reduzir os principais riscos sociais e ambientais na cadeia de valor por meio de autoavaliações e auditorias de fornecedores.



## Vantagens competitivas |GRI 2.2, 2.3|

*Diferenciais asseguram posição de destaque no mercado de atuação e agregam melhores condições para a expansão dos negócios.*

A estrutura física, a capacidade operacional, a força das marcas e o capital humano são os grandes responsáveis pelo conjunto de vantagens competitivas da BRF. Esses fatores, aliados à capacidade de análise e definição estratégica, fazem com que ela ocupe posição de destaque entre seus competidores e tenha mais condições de aproveitar oportunidades para a expansão dos negócios.

**Marcas** – A arquitetura de marcas do portfólio permite que a Empresa atue em mercados *premium* e entre todas as faixas etárias de público, sendo referência de qualidade com as marcas Sadia, Perdigão, Chester, Batavo e Elegê, entre outras. Com a Sadia, conhecida mundialmente e uma das mais valiosas do País, e as recém-adquiridas Dânica e Avex, a BRF ganha força no mercado externo. Em 2011,

aprofundaram-se estudos para reposicionamento de marcas. O primeiro projeto, que envolveu a Batavo, começou a se materializar por meio de ações de conscientização sobre desperdício e a reciclagem reunidas na campanha Mundo Batavo.

**Inovação e tecnologia** – Com mais de 3 mil produtos, a BRF tem no seu planejamento estratégico o objetivo de ser cada vez mais uma empresa com amplo portfólio de alimentos processados. Um Centro de Inovação está sendo construído em Jundiaí (SP), para unificar as estruturas de pesquisa e desenvolvimento, e deve entrar em operação em 2012. A capacidade de inovação permite avançar na oferta de itens para atender a diversas necessidades e demandas de consumidores e clientes e introduzir mudanças e aperfeiçoamentos de práticas e processos. Em tecnologia da informação, a Companhia passa a operar com uma nova plataforma de gestão, preparada para unificar as operações de Perdigão e Sadia.

**Logística** – A área de *supply chain* faz o atendimento direto a mais de 140 mil clientes no território nacional, com cerca de 500 mil entregas/mês. Além disso, movimentada aproximadamente 6 milhões de toneladas de produtos por ano e embarca, em média, 8 mil contêineres por mês. Também cuida da exportação para 140

países, administra 10 mil contratos ativos e trabalha com mais de 15 mil fornecedores e 200 mil itens de compra. A Companhia faz uso de diferentes modais logísticos e tem ampliado o transporte por cabotagem.

**Estrutura de produção** – Com 68 fábricas no Brasil e no exterior, no final de 2011, a Companhia se diferencia pela estrutura operacional e pelo posicionamento geográfico de suas unidades de produção. Essas características, aliadas a um modelo de gestão focado na otimização de fábricas, recursos e processos, permitem operar com ganhos frequentes de eficiência, produtividade e qualidade.

**Rede de distribuição** – A BRF é uma das únicas empresas com rede de distribuição própria capaz de colocar produtos refrigerados e congelados em praticamente todo o Brasil. Além disso, está ampliando seu alcance no exterior por meio do desenvolvimento de rede própria na Europa e na América Latina (Argentina, Paraguai, Uruguai e parte do Chile). A concretização da *joint venture* com a chinesa Dah Chong Hong Limited possibilitará a entrega de produtos em Hong Kong, Macau e China continental. Outro fator que fortalece o sistema logístico é a sinergia na distribuição de produtos Perdigão e Sadia. Estão em desenvolvimento opções para integrar produtos refrigerados lácteos na mesma cadeia.

## Investimentos

*A BRF destinou R\$ 1,9 bilhão a projetos de modernização e ampliação de capacidade, reformulação de portfólio e aquisição de ativos no exterior.*

Comprometida com o crescimento sustentado delineado no Plano Estratégico de 2015, a empresa destinou R\$ 1,9 bilhão, 84,1% superior, a projetos de modernização e ampliação de unidades de produção, reformulação de portfólio, atualização de sistemas de tecnologia e inovação, além da aquisição de ativos no exterior e nas operações nacionais de lácteos, incluídos ainda R\$ 279 milhões aplicados em melhorias de manufatura para a obtenção das sinergias esperadas.

**Investimentos em Capex** – Os investimentos totalizaram R\$ 1,4 bilhão, 105% superior, e foram direcionados especialmente para os projetos de produtividade, melhoria, aumento de capacidade e automação nas unidades produtivas das regionais Sul e Centro-Oeste, bem como para as novas unidades industriais em Lucas do Rio Verde (MT) e Vitória de Santo Antão (PE). Para a reposição de matrizes de aves e suínos, foram investidos R\$ 492 milhões, 41% acima.

**Novos Negócios** – Somaram R\$ 260,2 milhões, sendo R\$ 188 milhões para a aquisição de participação acionária na Avex e do

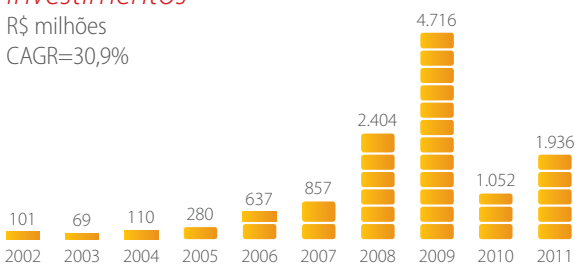
**Capital humano** – Ativo mais importante da Companhia, os funcionários da BRF são parte fundamental no processo de criação da nova Empresa e no crescimento de seus negócios. Imbuída pelo espírito de fazer diferente e comprometida com o BRF 15, a equipe prepara-se para atuar sob uma nova cultura, que une o que há de melhor de Sadia e Perdigão. O grupo de executivos é altamente experiente e profissionalizado, sendo que alguns deles estão na organização há mais de 10 anos.

**Gestão** – Alinhada às melhores práticas de mercado, a gestão da BRF se destaca por sua capacidade de atuar em ambientes complexos. Prova disso é a maneira como a operação foi conduzida em 2011, ano marcado por desafios relacionados ao processo de fusão e a fatores econômicos. Aumento do custo da matéria-prima, volatilidade cambial, integração de sistemas e outras adversidades não impediram a Companhia de alcançar resultados positivos. Para amparar a gestão integrada, conta com avançadas plataformas tecnológicas, com base no sistema SAP, e sistemas regidos por normas internacionais de meio ambiente, saúde, segurança e qualidade.

### Investimentos\*

R\$ milhões

CAGR=30,9%



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

controle do Grupo Dánica, ambas empresas sediadas na Argentina. A fábrica da Plusfood na Holanda recebeu aportes para ampliação da capacidade produtiva e melhoria de produtividade.

Além do anúncio da construção da fábrica no Oriente Médio e da constituição de uma *joint venture* no mercado chinês, no Brasil foi adquirida a empresa Heloísa, com foco em produtos lácteos, e exercida a opção de aquisição da Copercampos, cujos investimentos já haviam sido adiantados em razão da parceria para abate e processamento de suínos.

**Logística** – Foi criada uma estrutura internacional de *supply chain*, com escritórios no Oriente Médio, na América Latina e na China. No Brasil, os centros de distribuição receberam investimentos de R\$ 82 milhões visando a melhorias de desempenho, com destaque para automação e racionalização de processos. A área também destinou recursos para o treinamento e a capacitação de profissionais.



Bom Conselho - PE

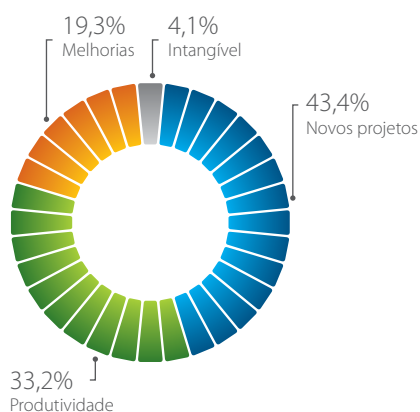


Vitória de Santo Antão - PE

### Investimentos em 2011

R\$ 1,4 bilhões

Matrizes totalizaram R\$ 492,2 milhões



**Tecnologia da Informação** – Investimentos em processos permitiram unificar as plataformas de gestão de BRF e Sadia, aspecto fundamental para a captura de sinergias identificadas com a união das duas empresas. Cerca de R\$ 98,9 milhões foram aportados em 2011 na implantação de projetos de melhoria e integração, com envolvimento de cerca de 300 pessoas em tempo integral, no período de 18 meses.

**Meio ambiente** – Os investimentos somaram R\$ 146,2 milhões, especialmente para destinação, tratamento e mitigação de resíduos (51% do total) e prevenção e gestão (24%), que reúne investimentos em projetos, novas tecnologias, ganhos de eficiência energética e redução de emissões atmosféricas.

### Investimentos ambientais [GRI EN30]

R\$ milhões	2009	2010	2011
Prevenção e gestão	21.1	24.3	37.8
Destinação, tratamento e mitigação	66.5	74.0	80.2
Investimentos em florestas <sup>(1)</sup>	24.2	45.8	28.2
<b>Total</b>	<b>111.8</b>	<b>144.1</b>	<b>146.2</b>

(1) Até 2010, eram considerados os valores totais de projetos e florestas. Em 2011, o critério é o valor efetivamente gasto no ano. Não há alteração na métrica para gastos com tratamento de efluentes e destinação de resíduos.

### Perspectivas

Em 2012, a Companhia acelerará os investimentos, principalmente nos projetos cuja execução dependia da aprovação da fusão. Nesse sentido, planeja aumentar o número de novos produtos no mercado, em comparação ao ano anterior.

Entre os objetivos para o mercado internacional estão ampliar e melhorar o portfólio, crescer o volume de processados, elevar a participação no varejo e em food services e aumentar a rede de distribuição própria. O processo para a futura abertura de fábrica na China deve replicar o modelo empregado no Oriente Médio. Na área de logística, serão buscados novos fornecedores no Leste europeu e no Sudeste asiático.



# Governança corporativa

*Ética, transparência e equidade são pilares do modelo de governança corporativa, que tem por base as melhores práticas do mercado.*

Primeira empresa do setor de alimentos e bebidas a se enquadrar nas regras do Novo Mercado da BM&FBovespa, a BRF tem a ética, a transparência e a equidade como pilares de seu modelo de governança corporativa. Com base nas melhores práticas, mantém exclusivamente ações ordinárias; direitos igualitários, prêmio nas ofertas públicas e mecanismos de proteção aos investidores; proibição de acionistas e executivos auferirem vantagens pelo acesso a informações privilegiadas; política de negociação de valores mobiliários e de divulgação de fatos relevantes; e arbitragem como forma mais ágil e especializada de solução de conflitos de interesses. [GRI 4.6]

A BRF aderiu ao Novo Mercado da BM&FBovespa em 12 de abril de 2006, estando vinculada à Câmara de Arbitragem do Mercado, conforme cláusula compromissória constante no seu Estatuto Social.

Empresa de controle difuso, seus papéis são negociados na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa – BRFS3) e na Bolsa de Nova York (ADRs nível III-BRFS). Com presença nos dois mercados, a Companhia obedece, em suas demonstrações financeiras, os princípios internacionais de contabilidade (IFRS) e as determinações do Sistema de Controle Interno do Reporte Financeiro (SCIRF), baseado na Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

Trimestralmente, o Conselho de Administração aprova os resultados da Empresa, que são apresentados publicamente segundo os princípios gerais de contabilidade (IFRS). A Diretoria reúne-se mensalmente para acompanhar o desempenho geral, utilizando indicadores propostos por instituições brasileiras e internacionais, a exemplo das diretrizes *Global Reporting Initiative* (GRI). A BRF mantém um Comitê de Governança, Sustentabilidade e Estratégia, de apoio ao Conselho de Administração; e um Comitê Executivo de Sustentabilidade, formado por vice-presidentes, com o objetivo de avaliar e monitorar o desempenho, além de riscos e oportunidades em sustentabilidade. [GRI 4.9]

Para assegurar a transparência no relacionamento com o mercado, oferece um atualizado site de relações com investidores ([www.brazilfoods.com/ri](http://www.brazilfoods.com/ri)), divulga informações relevantes, promove reuniões em associações, como a Apimec, e realiza *conference calls* a cada três meses e *roadshows* nacionais e internacionais.

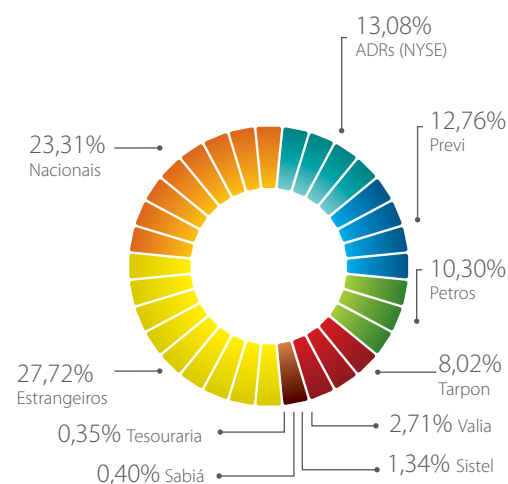
## Composição acionária

Controle difuso – direitos igualitários

Capital Social: R\$ 12,6 bilhões

Número de ações: 872.473.246

Base: 31-12-11



Também faz reuniões individualizadas (*one-on-one*), atendimento às demandas das principais instituições financeiras para a realização de reuniões com investidores e mantém uma equipe especializada no atendimento dos investidores individuais.

As instâncias de governança incluem Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal que desempenha funções de Comitê de Auditoria, Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração e Diretoria-Executiva. [GRI 4.1]

## Assembleia de acionistas

As assembleias são realizadas com presença superior a 70% de acionistas, que têm sua participação estimulada por abordagem direta aos investidores e encaminhamento do manual de referência, no qual são detalhados os motivos da assembleia, a importância da presença dos acionistas, além de orientações gerais sobre o processo. As assembleias aprovam as demonstrações financeiras, incorporações e outros assuntos, elegem o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal e fixam a remuneração dos administradores, entre outros assuntos. [GRI 4.4]





### Conselho de Administração

Eleito em abril de 2011 e com mandato de dois anos, o Conselho de Administração é composto por dez membros. Em linha com as melhores práticas, o presidente do Conselho de Administração não exerce funções executivas. Sete conselheiros são independentes, proporção que supera os 20% recomendados pelas regras do Novo Mercado da BM&FBovespa. O conceito de conselheiro independente é o definido pela regulamentação do Novo Mercado da BM&FBovespa. [|GRI 4.2, 4.3|](#)

As qualificações para integrar o Conselho de Administração estão definidas no Estatuto Social e incluem aspectos como: ter reputação ilibada, não ocupar cargos em concorrentes ou representar interesses conflitantes. O Conselho de Administração é avaliado por processo desenvolvido especialmente por uma consultoria especializada e independente. Tanto os membros do Conselho como dos comitês e o presidente da Companhia possuem uma ferramenta de avaliação formal do desempenho individual. A Diretoria-Executiva é avaliada por processo interno validado pela administração. [|GRI 4.7, 4.10|](#)

Membro	Cargo
1. Nildemar Secches	Presidente (Membro independente)
2. Paulo Assunção de Sousa	Vice-Presidente
3. Allan Simões Toledo	Membro
4. Décio da Silva	Membro independente
5. José Carlos Reis de Magalhães Neto	Membro independente
6. Luis Carlos Fernandes Afonso	Membro
7. Luiz Fernando Furlan	Membro independente
8. Manoel Cordeiro Silva Filho	Membro independente
9. Pedro de Andrade Faria	Membro independente
10. Walter Fontana Filho	Membro independente

## Comitês (GRI 4.1)

Desde 2006, a BRF mantém comitês de assessoramento do Conselho de Administração, que são constituídos por integrantes do Conselho e da Diretoria. Em 2011, atuavam os seguintes comitês:

### Comitê de Governança, Sustentabilidade e Estratégias

– Tem papel consultivo em relação a: práticas de governança corporativa; estratégias; diretrizes e planejamento estratégico; orçamentos de investimentos anuais e plurianuais; oportunidades de investimentos e/ou desinvestimentos aos novos negócios; fusões, cisões e aquisições; sistema de gestão; políticas e atividades de responsabilidade institucional e socioambiental; acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelo Comitê de Auditoria e pelo Comitê de Divulgação e Controles Internos Sarbanes-Oxley, em cumprimento à legislação estabelecida pela Securities Exchange Commission (SEC).

**Comitê de Finanças e Política de Riscos** – Responde pelo assessoramento a: políticas de riscos corporativos e financeiros; políticas de captações de recursos; processos dos sistemas internos de controles financeiros e contábeis; remuneração dos investidores; e adequada estrutura de capital.

**Comitê de Pessoas** – Desempenha função consultiva de acompanhamento a: execução da política de recursos humanos; critérios de remuneração da Diretoria-Executiva, incluindo planos de incentivo de curto e longo prazos; metas e critérios de avaliação de desempenho da Diretoria-Executiva; acompanhamento do plano de sucessão da Diretoria-Executiva.

**Comitê de Melhores Práticas** – É responsável pelo acompanhamento dos processos de obtenção de sinergias resultantes da fusão e pela avaliação dos retornos dos novos projetos da Companhia.

## Conselho Fiscal/Comitê de Auditoria

Constituído por três membros, sendo um deles especialista financeiro, reúne-se mensalmente e, quando necessário, participa de reuniões em conjunto com o Conselho de Administração. Em linha com os termos da legislação americana, o Conselho Fiscal também exerce as funções de Comitê de Auditoria.

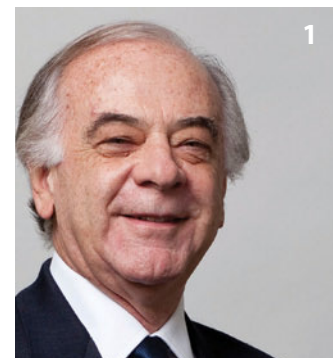
Nome	Cargo
1. Attilio Guaspari*	Membro independente
2. Decio Magno Andrade Stochiero	Membro
3. Manuela Cristina Lemos Marçal	Membro

\*Especialista financeiro

Comitê	Integrantes
Governança, Sustentabilidade e Estratégia	Allan Simões Toledo Décio da Silva José Carlos Reis de Magalhães Neto* Nildemar Secches
Finanças e Política de Riscos	Leopoldo Viriato Saboya Luís Carlos Fernandes Afonso Luiz Fernando Furlan Manoel Cordeiro Silva Filho*
Pessoas	Paulo Assunção de Souza Pedro de Andrade Faria Walter Fontana Filho*
Melhores Práticas	Luiz Fernando Furlan Nildemar Secches Walter Fontana Filho*
Conselho Consultivo Sênior	Wang Wei Chang

\*Coordenadores

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







## Diretoria-Executiva

A Diretoria-Executiva é composta por 11 membros, que respondem diretamente ao Conselho de Administração. O grupo é responsável pela gestão dos negócios em total acordo com as diretrizes estratégicas definidas pelos executivos e aprovadas pelo Conselho de Administração. Em julho de 2011, após a aprovação da fusão, passaram a integrar a equipe Ely David Mizrahi e José Eduardo Cabral Mauro, nos cargos de vice-presidente de *Food Services* e vice-presidente de Mercado Interno, respectivamente.

Nome	Cargo
1. José Antonio do Prado Fay	Diretor-Presidente
2. Antonio Augusto de Toni	Vice-Presidente de Mercado Externo
3. Ely David Mizrahi	Vice-Presidente de <i>Food Services</i>
4. Fabio Medeiros Martins da Silva	Vice-Presidente de Operações Láceos
5. Gilberto Antonio Orsato	Vice-Presidente de Recursos Humanos
6. José Eduardo Cabral Mauro	Vice-Presidente de Mercado Interno
7. Leopoldo Viriato Saboya	Vice-Presidente de Finanças, Administração e Relações com Investidores
8. Luiz Henrique Lissoni	Vice-Presidente de <i>Supply Chain</i>
9. Nelson Vas Hacklauer	Vice-Presidente de Estratégias e M&A
10. Nilvo Mittanck	Vice-Presidente de Operações e Tecnologia
11. Wilson Newton de Mello Neto	Vice-Presidente de Assuntos Corporativos



## Remuneração

Os integrantes do Conselho de Administração têm remuneração fixa, condicionada à sua participação nas reuniões. Os membros do Conselho Fiscal/Comitê de Auditoria recebem remuneração fixa, de acordo com a participação em reuniões, em valor que atingiu R\$ 0,41 milhão em 2011.

A remuneração total da diretoria estatutária somou R\$ 21,8 milhões, composta por parcelas fixa e variável, que é atrelada a metas e indicadores de desempenho a serem atingidos no exercício. A determinação dos valores da remuneração variável considera o

desempenho do executivo mediante metas individuais e coletivas extraídas do planejamento estratégico e orçamentário e vinculadas aos indicadores gerais de produtividade da Companhia e/ou da respectiva área de atuação, além de indicadores de otimização de recursos e de gestão de pessoas. O acompanhamento desses indicadores é realizado ao longo de todo o exercício pelas áreas de Controladoria e de Recursos Humanos, sendo validado formalmente, após apuração dos resultados anuais, pelo Conselho de Administração. [|GRI 4.5|](#)

# Comportamento ético

[GRI 4.8]

*O Código de Ética e Conduta foi revisado e lançado no início de 2012, encorajando comportamentos e atitudes guiados pelos valores básicos.*

Questões como integridade, ética e combate a qualquer tipo de corrupção representam preocupação da BRF. Nesse sentido, suas operações são orientadas por um Código de Ética e Conduta que, em decorrência da fusão entre Perdigão e Sadia, foi revisado e lançado no início de 2012. Nele, a Companhia deixa claro o que espera da conduta de cada profissional, encorajando seus administradores e funcionários a adotarem comportamentos e atitudes guiados pelos valores básicos e pelas diretrizes éticas. Essas orientações abrangem questões de conflitos de interesse, utilização de informação proprietária, relacionamento com parceiros de trabalho, fornecedores e clientes, entre outros temas.

As violações aos princípios éticos e às diretrizes do Código podem ser comunicadas por meio do Canal de Denúncias – e-mail: denuncia@brasilfoods.com e telefones: 0800.702.7014 (nacional) e 55.11.3466.8510 (internacional) – de forma anônima, abrangendo qualquer tipo de denúncia, independentemente de sua natureza: corrupção, mau comportamento, abuso de drogas ou álcool ou qualquer outro problema que possa ameaçar a integridade da BRF e seus públicos de relacionamento.

As denúncias relativas a matérias previstas na Lei Sarbanes-Oxley, relacionadas a possíveis irregularidades ou impropriedades nos registros contábeis, controles internos de natureza contábil e assuntos de auditoria, devem ser encaminhadas diretamente ao Comitê de Auditoria da Empresa, pelo e-mail [comitedeauditoria@brasilfoods.com](mailto:comitedeauditoria@brasilfoods.com), ou por meio de correspondência.

A conduta esperada também é apresentada e explicada no Programa de Integração de Novos Funcionários, quando há um momento para a abordagem do Código de Ética. Todos os contratados assinam o termo de compromisso, assumindo a responsabilidade de cumprir e zelar pela observância integral e permanente das diretrizes e princípios éticos que orientam os relacionamentos internos e externos. [GRI 503]

A Auditoria Interna avalia a adequação dos controles internos e

apura denúncias e/ou indícios de procedimentos em desacordo às práticas normais e ao Código de Ética e Conduta eventualmente ocorridos nas unidades de negócio (143 no final de 2011, entre frigoríficos, filiais de distribuição, indústria de lácteos e fábricas de ração). Em 2011 foram realizados trabalhos em aproximadamente 100 unidades. As demais entram em uma escala que pode levar mais de um ano; contudo, devem passar todo o ano por avaliação a distância. [GRI 502]

Em 2011, foi lançado um Código de Conduta específico para fornecedores. Ele consolida as diretrizes de Perdigão e Sadia em um único documento e esclarece como deve ser o comportamento de uma empresa que almeja ser parceira da BRF. A meta é encerrar 2012 com 40% dos fornecedores críticos de suprimentos cientes das novas normas e, até 2015, ter 80% do grupo nessas condições.

## Conformidade

Em 2011, foram registradas 39 ocorrências relacionadas a questões ambientais, das quais cinco tramitam na esfera judicial. Ao longo do ano, a BRF foi condenada ao pagamento de multas que somaram R\$ 714 mil decorrentes de 16 sanções administrativas, e recebeu duas advertências (sanções não pecuniárias). Firmou ainda quatro Termos de Ajustamento de Conduta (TAC), dos quais dois resultaram em multas no valor total de R\$ 768 mil. [GRI EN28]

A Companhia iniciou em dezembro de 2011 um Projeto de Regularização das Obrigações, com o objetivo de levantar e regularizar todas as licenças das unidades, incluindo as ambientais e consequentes condicionantes. Dessa forma, eventuais não conformidades serão apuradas e tratadas, estabelecendo-se critérios e prazos para resolução dos problemas.

Em decorrência de questões trabalhistas, a Companhia recebeu multas que somam R\$ 4,2 milhões, sendo R\$ 2,7 milhões pagos durante 2011. Não foi registrada qualquer sanção não monetária proveniente de ações dessa natureza. [GRI 508]

# Compromissos externos

|GRI 4.12|

Para reforçar seu compromisso com a sustentabilidade, a Companhia participa de iniciativas promovidas por organizações, institutos e entidades que vão ao encontro de seus seis pilares da sustentabilidade. Entre elas destacam-se:

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

## Associações

Adicionalmente, a BRF participa dos seguintes organismos e associações: |GRI 4.13|

**Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)** – Coalizão dos mais expressivos grupos empresariais do Brasil, é representante do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Conta com a participação de 185 grupos multinacionais, integrando uma rede global de mais de 50 conselhos nacionais que atuam para disseminar uma nova maneira de fazer negócios ao redor do mundo. A Companhia associou-se em janeiro de 2012.

**Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife)** – Rede de organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária que investe em projetos com finalidade pública. Sua atuação contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados. A BRF, por intermédio do Instituto Sadia, é associada desde 2007.

**Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social** – Organização sem fins lucrativos que fomenta a gestão de negócios de forma socialmente responsável visando à construção de uma sociedade justa e sustentável. O Instituto Ethos propicia a troca de conhecimento e experiências e o desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisarem suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

**Comunitas** – Em 2011, o Instituto BRF se associou à organização que tem por objetivo promover o desenvolvimento social do País por meio do engajamento dos diversos setores da sociedade, estimulando e fomentando atuações coletivas para o enfrentamento das desigualdades sociais e a promoção de um Brasil mais sustentável. A iniciativa está alinhada aos objetivos de colaborar com o desenvolvimento comunitário.

# Premiações

|GRI 2.10|

Premiações e destaques	Motivo	Instituição
Best Investor Relations by a Latin American Company in the US Market	A BRF ficou entre as finalistas como Melhor Relações com Investidores das companhias da América Latina no mercado norte-americano.	IR Magazine US Awards
Melhores Companhias para os Acionistas na categoria valor de mercado superior a R\$ 15 bilhões	Governança corporativa (nota máxima atribuída – 10); liquidez; criação de valor; retorno de ação e dividendos e sustentabilidade.	Revista Capital Aberto em parceria com Stern Stewart do Brasil e Centro de Estudos de Governança da Fipecafi.
Melhores CEO, CFO, Executivo de RI	Melhores Executivos do Setor de Alimentos da AL, de acordo com a opinião de investidores e analistas.	Institutional Investor
Equipe de RI e Programa de RI	Melhores do Setor de Alimentos da AL de acordo com a opinião de investidores e analistas.	Institutional Investor
Prêmio SESI	Premiada nas categorias Inovação e Ambiente de Trabalho Seguro e Saudável.	Sesi/Fiesc
Produto do Ano	<i>Meu Menu</i> , 1º lugar na categoria Prato Pronto.	Produto do Ano – pesquisa Ibope
<i>Top of Mind 2011</i>	Pelo sétimo ano consecutivo, Elegê é a marca de leite mais lembrada entre os consumidores do RS.	Revista <i>Amanhã</i>
Empresa do Ano (Alimentos)	Eleita a empresa do ano na categoria alimentos	<i>IstoÉ Dinheiro</i>
Fórum de Gestão Sustentável	Certificado de Destaque Máximo em Público Interno.	<i>Anuário Expressão</i>
Top of mind – margarina Qualy	Ao completar 20 anos de lançamento, a Qualy é pela sexta vez Top of Mind em sua categoria.	<i>Folha de S. Paulo</i>

## Gestão de riscos

*Práticas e políticas de gerenciamento e minimização dos fatores de riscos sobre os resultados.*

O processo de gestão de riscos da BRF é robusto, moderno e contempla ações de proteção que beneficiam também seus acionistas, fornecedores, consumidores e o meio ambiente. Ele regula o comportamento que é esperado da Organização em todas as etapas da cadeia de produção – desde a previsão de demanda até o pós-venda.

A política de gerenciamento de riscos é desenvolvida de maneira participativa, com envolvimento de todas as áreas e é constantemente atualizada – necessidade advinda de um mercado em contínua transformação. O material é reportado regularmente ao Conselho de Administração, que avalia e aprova o seu conteúdo e define as diretrizes estratégicas.

**Financeiro** – Um Comitê de Gestão de Risco Financeiro assessorava a Diretoria-Executiva e o Conselho de Administração na execução da política de proteção e gestão de riscos. Esse instrumento se destaca por sua avançada formatação e sistematização de controles para gerenciar criticidades que podem afetar o negócio, como flutuação das taxas de juros, variações cambiais e preço das *commodities*. Define os procedimentos que podem, ou não, ser adotados na proteção da Organização. Não é permitida, por exemplo, a realização de operações alavancadas em mercados derivativos, enquanto as operações individuais de *hedge (notional)* devem ser limitadas a 2,5% do patrimônio líquido da Companhia. O escopo de trabalho do comitê engloba, também, o estudo e a atuação em casos de riscos ao patrimônio e à área de transportes.

**Cadeia de suprimentos** – Diferentes componentes da cadeia de suprimentos fazem parte da política de gestão de risco e possuem mecanismos de prevenção e reparo de danos. No caso de infraestrutura logística, por exemplo, é empregada uma matriz multimodal para identificar e mitigar os fatores que podem afetar o desempenho das operações. A política de gestão de riscos de fornecedores está sendo revisada. Em 2012, será implantado um novo modelo, mais sistematizado, atualizado e completo.

**Ambiental** – As unidades fabris operam de acordo com a legislação brasileira no que se refere ao lançamento de dejetos, resíduos sólidos e efluentes líquidos. São mantidas equipes técnicas capacitadas para atualizar constantemente os procedimentos e agir de forma correta e eficaz em situações de emergência na Empresa.

**Operacional** – A gestão dos riscos operacionais é atribuição de uma área dedicada a identificar e monitorar aspectos que possam colocar em xeque a produtividade e a continuidade das operações, que segue uma política em constante atualização. Esses riscos foram mapeados e definidos de acordo com o impacto e a probabilidade de ocorrência, o que permitiu identificar processos que precisam ser adaptados ou ajustados em todas as unidades. Envolvem,

por exemplo, escassez e custo de mão de obra, infraestrutura da malha logística, operações industriais, entre outros aspectos. São contratados seguros contra danos materiais e lucros cessantes envolvendo fábricas, equipamentos, transporte dos produtos e responsabilidade civil sobre produtos e operações. A área de logística mantém um plano de contingência de forma a garantir a operação contínua da cadeia de suprimentos e distribuição de produtos aos clientes. Em sua atuação, a Empresa considera o Princípio da Precaução, segundo o qual a ausência de certeza científica não deve ser utilizada como justificativa para prevenir a ameaça de danos sérios ou irreversíveis ao meio ambiente ou à saúde humana. Esse princípio é observado nas fases de desenvolvimento, concepção, fabricação e distribuição do produto. [GRI 4.11]

**Controle sanitário** – O acompanhamento permanente das práticas adotadas pelos produtores integrados e um rígido sistema de operação industrial integram o conjunto de medidas para eliminar ou minimizar riscos dessa natureza. A existência de unidades de abate em diferentes regiões do País e no exterior reduz impactos decorrentes de questões sanitárias ou eventuais embargos internacionais a uma região específica.

**Segurança do alimento** – O histórico de todos os itens produzidos pela Companhia, em qualquer unidade, pode ser rastreado, identificando desde as matrizes entregues aos aviários/plantéis até o produto distribuído ao consumidor final. Esse processo inclui controle de ração e medicamentos fornecidos aos animais. Todos os fornecedores assinam contratos com cláusulas de garantia da segurança dos itens comercializados.

**Commodities** – Os mercados são permanentemente monitorados para antecipar movimentos que possam ter impacto positivo ou negativo nos custos das operações, que seguem políticas de estoques e de *hedge* para garantir a oferta de insumos e amenizar o risco de grandes volatilidades de preços de grãos. A aquisição de insumos é feita por meio de concorrência, sistema que auxilia a manter os custos sob maior controle. Entre os fatores que determinam a localização geográfica de suas unidades estão a oferta de grãos e a infraestrutura de escoamento da produção. Discutida mensalmente em reunião de diretoria, a política de risco de *commodities* tem, entre seus pilares, o monitoramento de toda a cadeia produtiva, buscando sempre a melhor relação custo x benefício.

**Imagem e reputação** – A Companhia tem uma política de risco de imagem e reputação clara e abrangente para todos os negócios e segmentos de atuação. As normas para a área de produtos, por exemplo, alcançam inclusive as relações com parceiros como Unilever e Kraft. Um comitê de crise, liderado pelo vice-presidente de Assuntos Corporativos, atua em todas as ocorrências que possam expor a imagem da BRF.

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





# Desempenho operacional

*Foram lançados 228 produtos no ano nos diferentes segmentos de atuação, um reflexo da ênfase em desenvolvimento e inovação.*

## Cenário setorial

**Economia global** - As economias dos principais países emergentes continuam em expansão e sustentando o crescimento mundial, apesar das incertezas na Zona do Euro e do ritmo de crescimento mais lento das economias maduras. As últimas revisões do Fundo Monetário Internacional (FMI) projetam PIB mundial em 3,8% para 2011, 1,6% de crescimento para as economias maduras e 6,4% para o grupo dos países emergentes.

O Fundo vê a economia global em 2012 mais desaquecida, mas longe de atingir uma recessão. É esperado que os países desenvolvidos mantenham investimentos nos mercados emergentes e que a Zona do Euro intensifique seus esforços para resolver a crise.

O PIB da Zona do Euro encolheu 0,3% no 4T11 em comparação ao 3T11 e cresceu 0,7% ante igual período do ano anterior, conforme a Eurostat, agência de estatísticas da região. O FMI prevê ainda uma leve recessão na Zona do Euro em 2012, ainda que as economias de Alemanha e França continuem a crescer.

Já a economia chinesa deve expandir-se 9,2% em 2011 (dados FMI). O país tem sofrido com a ameaça de desaceleração das exportações diante de um cenário global incerto, mas apesar do menor ritmo esperado para esse ano, o FMI prevê que “a China tem espaço para uma resposta fiscal anticíclica e deve usar esse espaço” para estimular a economia doméstica e espera uma retomada do crescimento chinês em torno de 9,0% para 2012.

**Economia doméstica** – A desaceleração da economia brasileira no 2S11 foi maior do que esperada, reflexo principalmente do aperto monetário e fiscal promovido na virada do ano e da deterioração do ambiente internacional. O PIB brasileiro a preços de mercado apresentou variação de 1,3% no 4T11 versus 2,1% no 3T11. Em dezembro/11, o volume de vendas do comércio varejista restrito (que não inclui veículos, peças e material de construção) superou em 6,7% ao do mesmo mês de 2010. No ano, os segmentos de hiper e supermercados tiveram alta de 4,0%, abaixo dos 9,0% de 2010 versus

2009. Esse desempenho mais ajustado pode ser atribuído a fatores como aumento do custo dos alimentos, bem como a uma resposta defasada da forte desaceleração dos rendimentos reais nos últimos meses. Em 2012, a perspectiva é de retomada do consumo no varejo, impulsionado pelo reajuste expressivo do salário mínimo, que deverá impactar positivamente as famílias de renda mais baixa.

Para 2012, a expectativa é que os cortes de juros, o aumento nominal de 14% no salário mínimo e a esperada diluição da tensão internacional possam influenciar positivamente a economia brasileira. As baixas taxas de desemprego no País e o consumo ascendente também são impulsionadores do crescimento brasileiro. Além disso, o consumo de itens básicos e de alimentação no varejo também tende a aquecer-se em 2012 por conta do aumento de massa salarial das famílias mais carentes. Perspectivas do FMI mostram uma evolução do PIB Brasil de 3,0% em 2012, chegando a 4,9% em 2013.

**Exportações brasileiras** – No 4T11, o volume de frango exportado pelo Brasil foi 7,7% maior que o 3T11. Comparando com o mesmo trimestre de 2010, esse aumento foi de 7,9%. A receita com exportações de frango em dólar foi 8,9% maior no 4T11 ante o 3T11 e mais de 20% em relação ao 4T10. Segundo dados da Ubabef/Secex, os volumes exportados de frango em 2011 foram 3,2% superiores ao ano anterior (com aumento de receita de 21,2%). A progressiva abertura do mercado chinês iniciada em 2011 será fundamental para propiciar uma continuidade no crescimento das exportações brasileiras para os próximos anos.

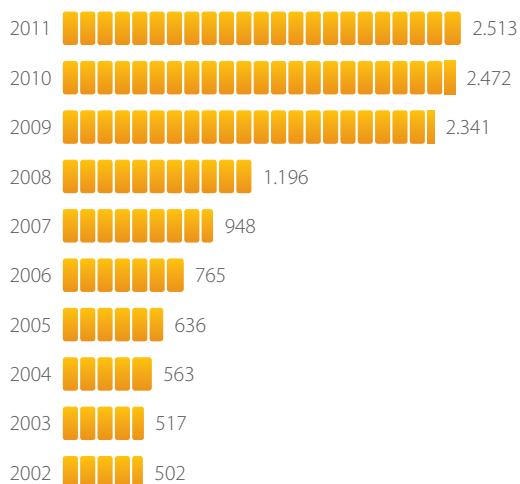
Já o desempenho para carne suína foi menos aquecido no 4T11 e também no ano todo. Os volumes exportados no 4T11 versus 3T11 aumentaram somente 2,2%, enquanto a receita cresceu mais de 12,0% nessa comparação. Porém, em relação ao 4T10, os volumes exportados no último trimestre de 2011 foram 1,6% menores, apesar de a receita ter aumentado 11,5%. Os volumes exportados fecharam



o ano de 2011 com queda de 4,4% comparados a 2010 e aumento de receita de 7,0%. Com o embargo da Rússia às carnes brasileiras em 2011, que causou um grande impacto negativo, a expectativa da indústria processadora de suínos é de diversificação dos destinos em 2012. A Ásia é a maior aposta para sustentar as exportações brasileiras em 2012, com expectativas em mercados como Hong Kong, China e Coreia do Sul. A recente aprovação dos embarques de suínos pelos EUA pode acelerar a abertura do Japão e da Coreia do Sul. Para a Abipecs, esses mercados asiáticos são importantes pela quantidade de carne que consomem e por sua demanda por produtos de melhor qualidade e com maior valor agregado. A medida poderá abrir também as exportações para a Europa, outro mercado com regras sanitárias bastante exigentes.

### Elaborados/processados vendidos\*

Mil toneladas  
CAGR=20%



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

Em relação à carne bovina (*in natura* e industrializados), os volumes totais exportados no 4T11 cresceram 2,6% ante o 3T11 (com aumento de receita de 1,8% no mesmo período). Já em comparação ao 4T10, houve aumento de volume exportado de 10,9% e de receita de 26,1%. Os volumes exportados de carne bovina caíram 10,8% em 2011 ante 2010. Em contrapartida, a receita se sustentou 11,7% acima de 2010, impulsionada pela alta do preço da carne exportada e do dólar.

De modo geral, 2012 tende a ser um ano positivo para as exportações brasileiras de carnes. As expectativas de abertura de novos mercados, retomada dos mercados tradicionais e crescimento na demanda vinda dos países emergentes deverão elevar o volume das exportações brasileiras de carnes durante 2012, em especial de carne de frango, que se beneficiará dos altos preços praticados pela carne bovina.

**Matéria-prima** – O preço médio da saca do milho no mercado interno teve redução de 4,4% no 4T11 versus 3T11 em decorrência da diminuição de 12,3% do volume de exportação em relação ao ano anterior. Comparando 4T11 e 4T10, os preços de milho no mercado interno ficaram 4,9% mais altos em razão da forte alta dos preços internacionais (+10,5% acima do 4T10) em parte compensada por estoques finais 2,2% mais elevados no Brasil quando comparados ao ano anterior. O preço da soja no mercado brasileiro sofreu queda de 3,7% no 4T11 versus 3T11, com a perspectiva de plantio de área recorde no Brasil e na Argentina e a maior disponibilidade de soja nos EUA a partir de setembro/outubro. Comparando 4T11 e 4T10, os preços no mercado interno caíram 6,0% em razão de estoques mais elevados que no ano anterior. Preços de soja no mercado internacional subiram 5,5% na comparação do 4T11 e 4T10 devido à redução na produção dos EUA de 90,6 em 2010 para 83,2 milhões de toneladas em 2011 (-8,2%). No ano de 2011, no mercado brasileiro, o milho subiu 37,5% e a soja, 14,7%, enquanto no mercado internacional o incremento foi de 59% para o milho e de 25,9% para a soja, segundo safra e mercados.

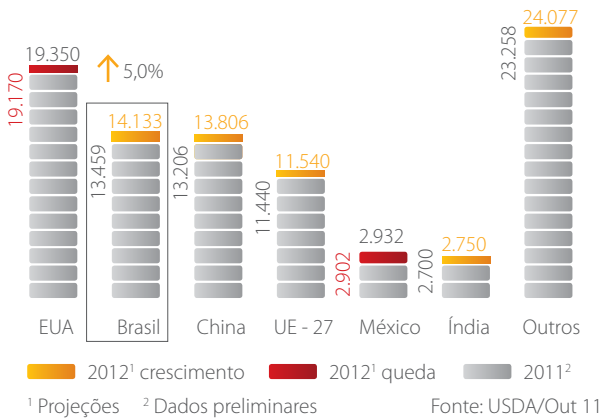


## Panorama mundial de aves\*

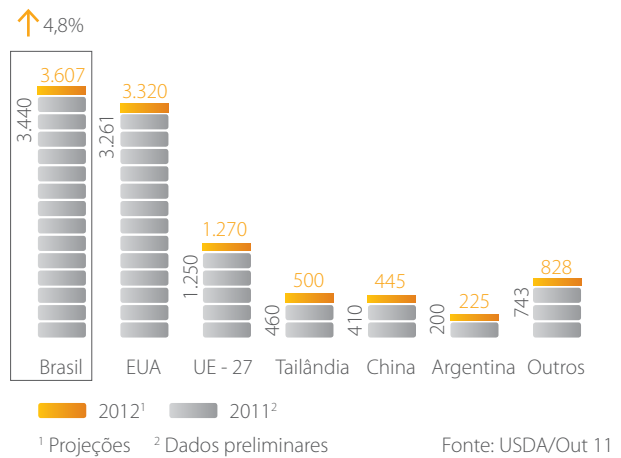
Mil toneladas – “ready to cook” equivalente

\*Frangos, aves especiais e perus

### Produtores



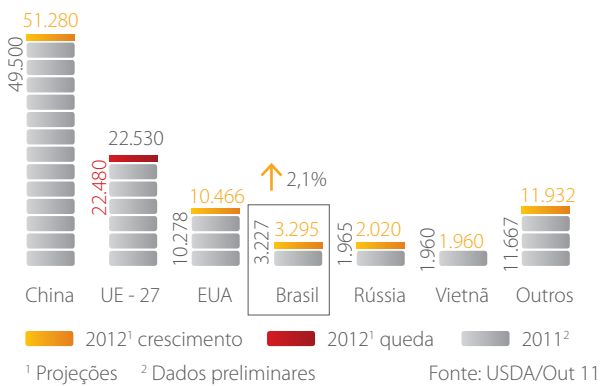
### Exportadores



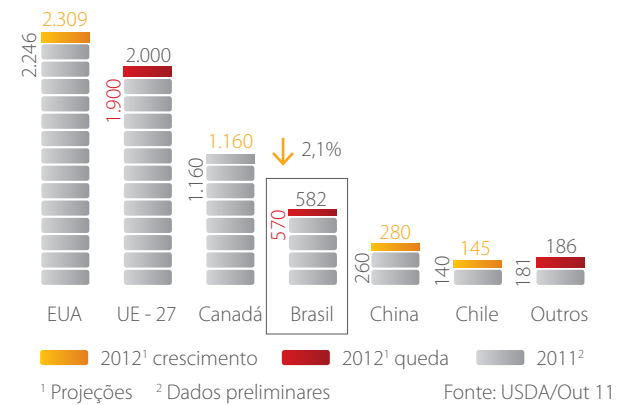
## Panorama mundial de suínos

Mil toneladas – equivalente carcaça

### Produtores



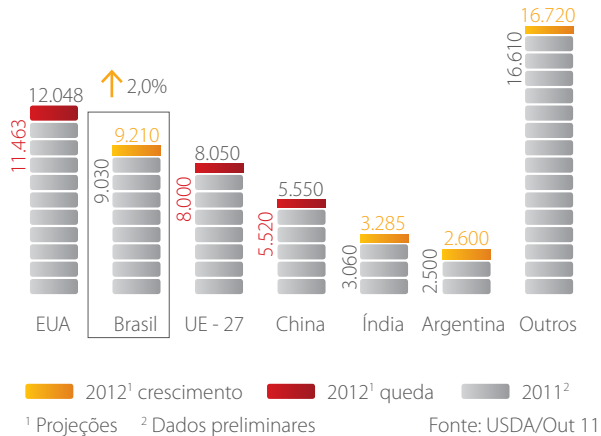
### Exportadores



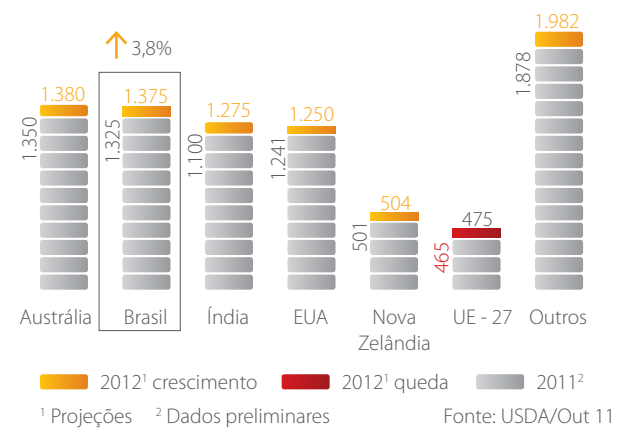
## Panorama mundial de bovinos

Mil toneladas – equivalente carcaça

### Produtores

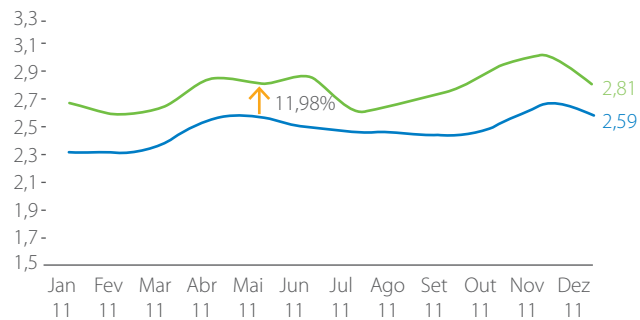


### Exportadores



### Preço médio de exportação, suínos

US\$/Kg

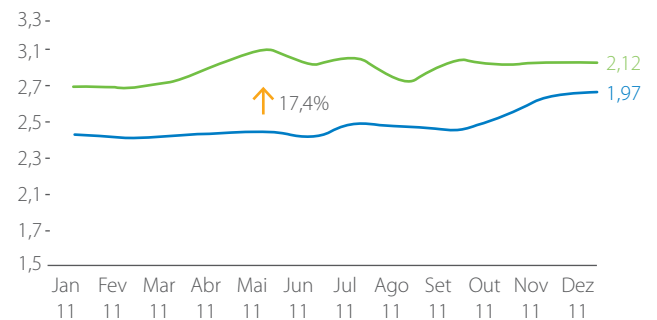


— 2011  
— 2010

Fonte: ABIPECS

### Preço médio de exportação, aves

US\$/Kg

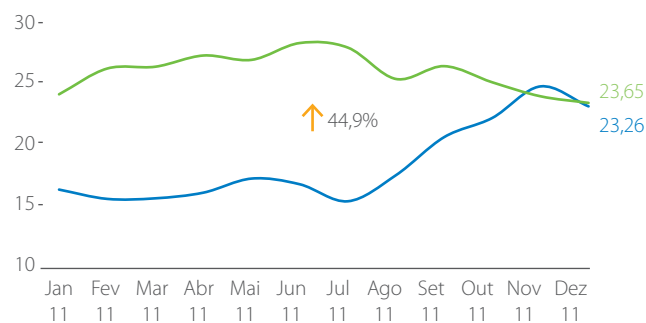


— 2011  
— 2010

Fonte: UBABEF

### Preço dos grãos – milho

R\$/saca de 60 kg

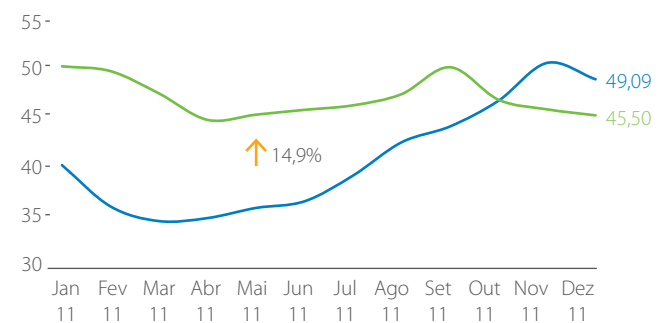


— 2011  
— 2010

Fonte: FNP

### Preço dos grãos – soja

R\$/saca de 60 kg

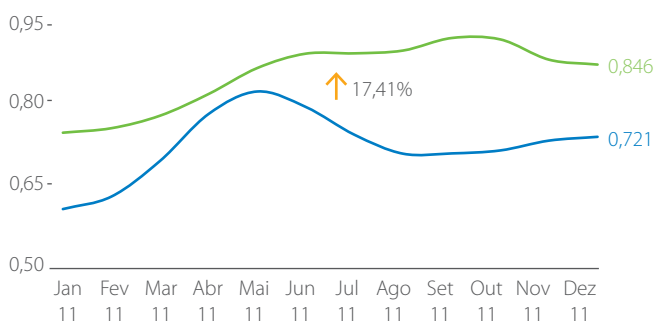


— 2011  
— 2010

Fonte: FNP

### Preço do leite

R\$/litro

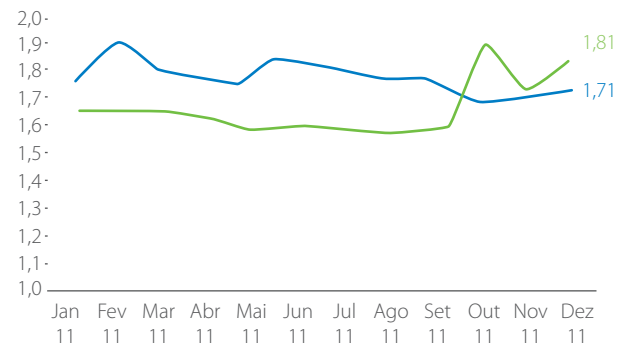


— 2011  
— 2010

Fonte: CEPEA

### Dólar

R\$ x US\$



— 2011  
— 2010

Fonte: Bloomberg

## Produção

Em 2011, a BRF produziu 5,8 milhões de toneladas de alimentos, volume 4,1% superior ao registrado em 2010. A maior parte desse crescimento ocorreu em carnes. Em todos os segmentos, foi dada prioridade à evolução de margens de comercialização em detrimento de acréscimo de volume e participação de mercado.

Foram encerradas as atividades de São Lourenço do Sul (RS) e Itatiba (SP) e transferida a produção para Carambeí (PR) – bebida láctea – e Teutônia (RS) – leites pasteurizados. A decisão de realocar a fabricação deveu-se especialmente a questões logísticas.

O processo produtivo teve foco no redirecionamento da produção destinada à Rússia para outros mercados sem afetar volume de produção, em razão do embargo ocorrido no final do 2T11. Em linha com o plano estabelecido, teve início a produção da Copercampos de acordo com a curva prevista; ocorreu o avanço de capacidade gradativa da unidade de Lucas do Rio Verde (MT); e foram capturadas sinergias de acordo com o planejado na estruturação organizacional pós-aprovação do Cade.

Foi também estruturada a área de Inteligência em Compras, com o objetivo de monitorar riscos e oportunidades nas cadeias mais relevantes, e implementado o *Global Sourcing*. Uma parcela importante das sinergias capturadas foi obtida com a execução de projetos de otimização, a partir do esforço conjunto de suprimentos e áreas técnicas.

Em termos de inovação, foram lançados 288 novos SKUs, sendo: *Food Services* – 14; mercado doméstico – 43; exportações – 121; bovinos – 82; e segmento de lácteos – 28. Foi iniciada a construção do novo centro de tecnologias em Jundiaí (SP) para suportar os processos de inovação, com previsão de início das operações durante 2012.

Produção	2011	2010	Var. %
Abate de aves (milhões de cab.)	<b>1.756</b>	1.623	8
Abate de suínos/bovinos (mil cab.)	<b>10.979</b>	10.563	4
Produção (mil t)			
Carnes	<b>4.250</b>	3.992	6
Lácteos	<b>1.102</b>	1.110	(1)
Outros produtos processados	<b>445</b>	469	(5)
Rações e concentrados (mil t)	<b>11.239</b>	10.723	5

[GRI FP9]

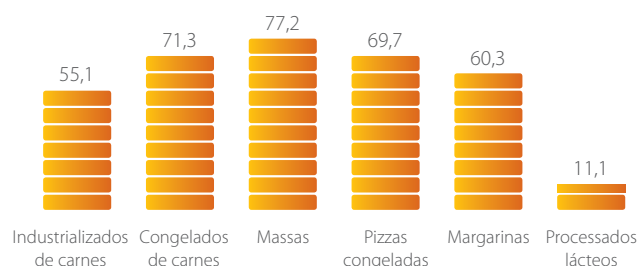
## Mercado interno

As vendas no mercado interno evoluíram 14,3%, para R\$ 11,6 bilhões, em um momento marcado por taxas mais tímidas de evolução de consumo se comparadas aos percentuais de 2010. Além disso, o aumento no preço das *commodities* pressionou os custos de produção. Por outro lado, contribuíram positivamente para o resultado a política de gestão de preço e custo, os esforços de produtividade da equipe de vendas e os investimentos em inovação.

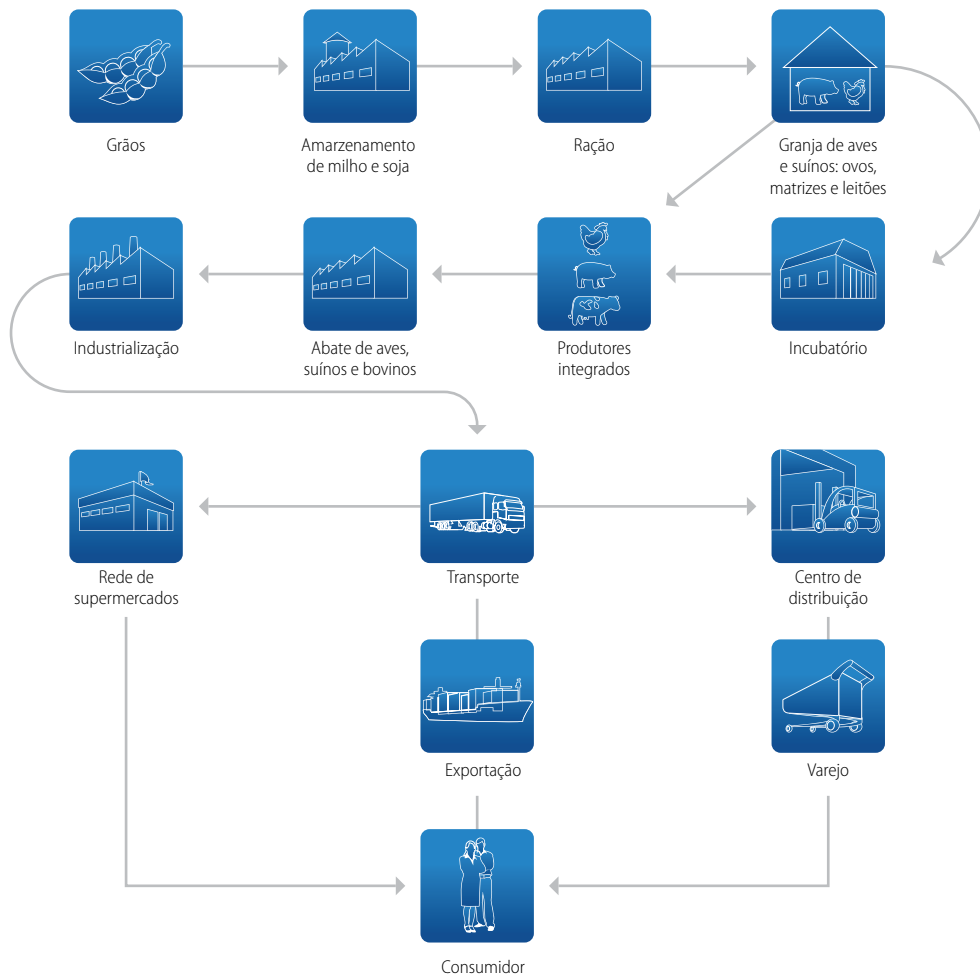
**Carnes** – Mesmo com aumento de custos, sobretudo dos grãos, o segmento de carnes evoluiu 18% em receitas. Foi comercializado 1,8 milhão de toneladas no ano. A receita ficou em R\$ 9 bilhões.

**Outros produtos processados** – A linha de congelados foi um dos focos de inovação em 2011. Os produtos da Sadia que levam o nome Escondidinho tiveram sua distribuição ampliada para todo o Brasil e alcançaram excelente desempenho de vendas. Foi também ampliada a linha Meu Menu, da Perdigão, que encontrou alta receptividade pelos consumidores. A receita total do segmento foi de R\$ 2,0 bilhões, com crescimento de 2,3%.

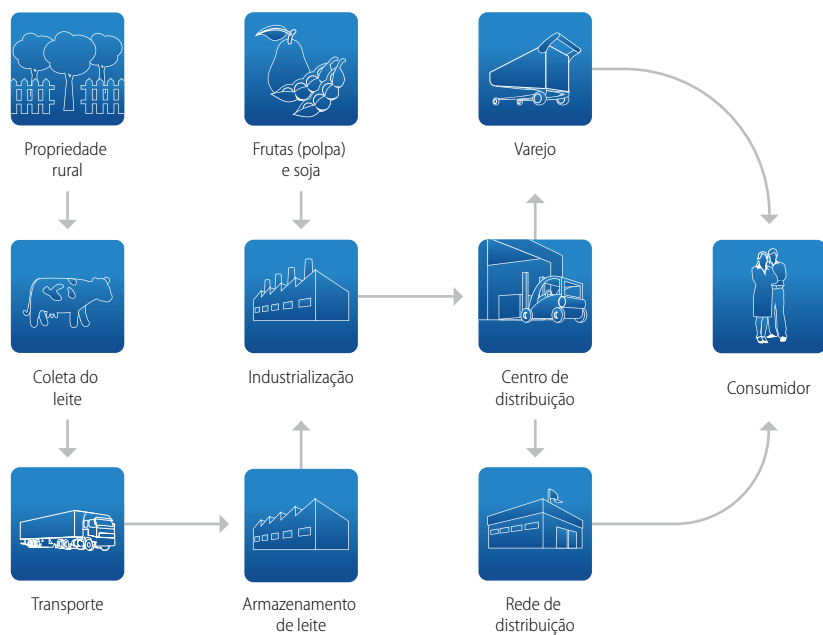
## Market share (%)



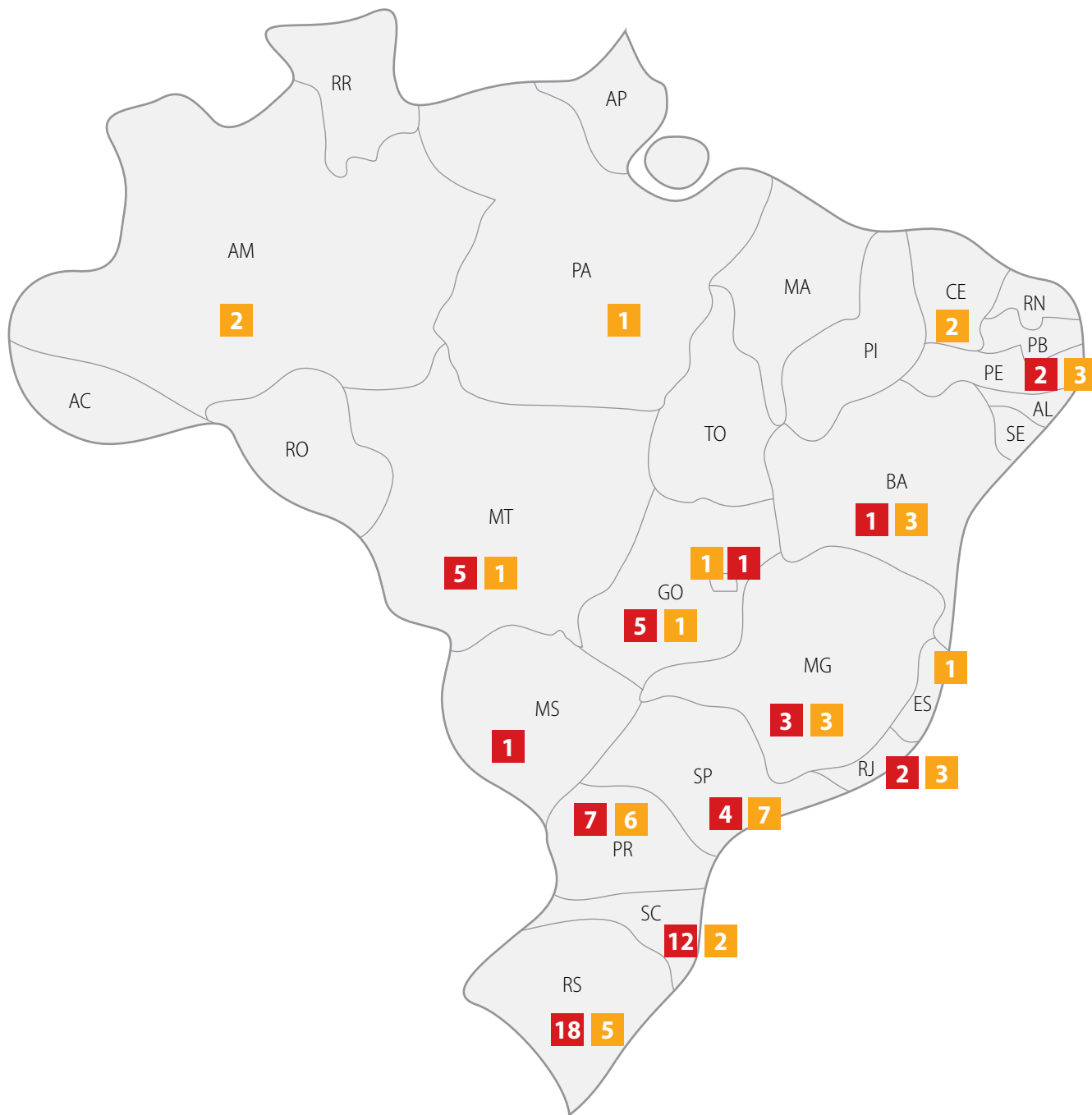
## Cadeia produtiva de carnes



## Cadeia produtiva de lácteos



## Unidades industriais no Brasil



### Unidades industriais

■ BRF Brasil Foods

### Centros de distribuição

■ BRF Brasil Foods

Centros de distribuição	41
Unidades industriais carnes, soja e industrializados	44
Unidades industriais lácteos	15
Unidades margarinas	2

## Mercado externo

As operações no mercado internacional evoluíram satisfatoriamente em 2011. Apesar do cenário conturbado por oscilação cambial, crise econômica europeia, banimento da carne brasileira pela Rússia e elevação dos custos das commodities, a receita líquida aumentou 12,3%, para R\$ 10 bilhões, com volume de 2,2 milhões de toneladas, 1,2% abaixo do ano anterior devido à estratégia de priorização de melhoria de margens.

Alguns mercados, como Europa, Japão, China e Cingapura, ajudaram a impulsionar o desempenho positivo, enquanto Oriente Médio e Egito, afetados por conflitos populares (Primavera Árabe), assim como o Iraque, registraram menores performances. A divisão europeia Plusfood alcançou resultado acima do esperado. O desempenho reflete mudanças estratégicas nos portfólio de clientes e produtos e modernização da unidade industrial da Holanda.

### Comportamento dos mercados

**Extremo Oriente** – Os volumes cresceram 4% e as receitas, 20,1%, mesmo considerando a pressão de redução de preços no último trimestre no mercado japonês, que havia performado bem até o final do 1S11. Devese ter ainda uma compressão de margens nesse mercado até o ajuste dos estoques locais.

**Eurásia** – As receitas caíram 26,6%, com volumes 31,5% menores, devido ao embargo russo em relação à grande parte das plantas brasileiras exportadoras para aquele país. Apesar disso, a Ucrânia absorveu grande parte dos volumes ora destinados à Rússia, diminuindo o impacto negativo da medida.

**Europa** – Nessa região, as dificuldades encontradas por alguns países, especialmente Grécia, Itália e Portugal, não impactaram os negócios. As receitas nesse mercado cresceram 8,1%, mesmo com a redução de volumes de 9,2%, em razão do foco estratégico de maior agregação de valor, especialmente com produtos da Plusfood, que ampliam o portfólio a partir do aumento de capacidade produtiva local.

**Oriente Médio** – As receitas cresceram 5,7%, enquanto os volumes ficaram estáveis. Esse mercado esteve com margens pressionadas em produtos como o *griller* – uma das maiores demandas para essa região, especialmente no 2S11. A campanha de marketing focada no período religioso Ramadã, com o objetivo de fidelizar ainda mais os clientes em relação à marca Sadia, que é Top of Mind na região, ajudou a amenizar a pressão de margens dos produtos *in natura*. Visando à agregação de valor

nesse mercado, será construída uma nova unidade fabril nos Emirados Árabes, com foco na produção de produtos processados (empanados, hambúrgueres, etc.).

**América do Sul** – As receitas cresceram 55,2% e os volumes, 14,8%. Além da demanda crescente desses mercados, houve a incorporação dos negócios adquiridos da Avex e da Dânica a partir do 4T11, na Argentina.

**África e outros países** – Na África, a Companhia continuou com o principal objetivo de estreitar o relacionamento com alguns distribuidores em regiões consideradas estratégicas, tendo crescido 32,7% as receitas, enquanto nos outros países o incremento foi de 51,7%.

### Lácteos

O aprimoramento do *mix* de produtos conduziu a área de lácteos para um incremento de 9,8% na receita, que totalizou R\$ 2,5 bilhões. A alta atípica do açúcar e a elevação constante do preço do leite pago ao produtor pressionaram os custos de produção do segmento de lácteos.

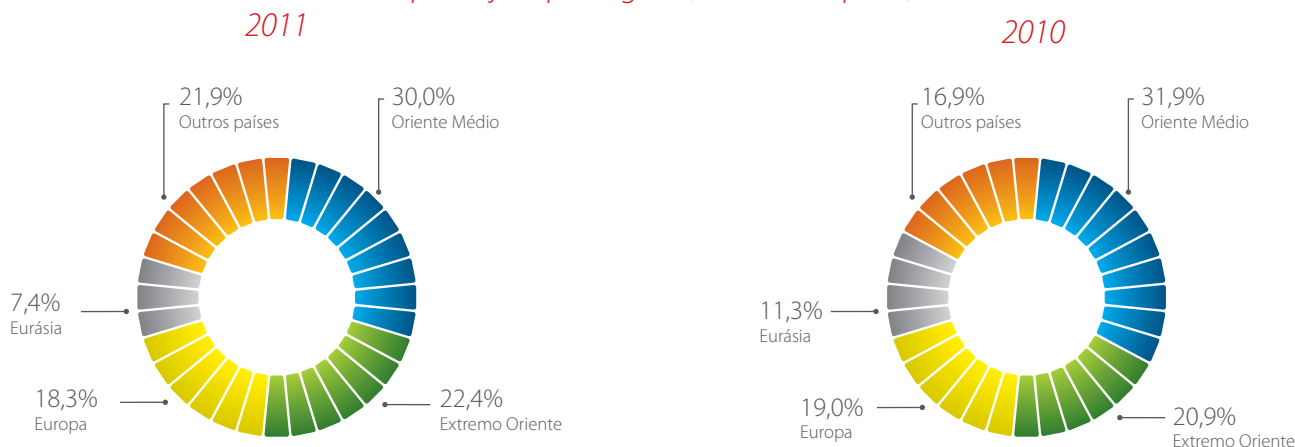
Foram dados passos importantes com a remodelação do parque fabril e a divulgação da linha Naturis, dos queijos prato e mussarela Sadia e da embalagem com conceito de desperdício zero do leite Batavo.

### Food Services

O desempenho do segmento em 2011 foi maior do que a média de evolução registrada pelo mercado. Isso comprova a importância do *Food Services* na estratégia de expansão da Companhia, em um processo que agrega prestação de serviços aos clientes como um diferencial competitivo. A receita do ano teve incremento de 19,7%, ficando em R\$ 1,4 bilhão. O resultado deve-se especialmente ao fortalecimento do consumo de refeições fora do lar, ao aumento do poder de compra do brasileiro, em particular da classe C, e ao crescimento das redes de alimentação, impulsionado principalmente pelo avanço da indústria de shopping centers, inclusive no interior do País.

O modelo de gestão da área contribuiu para o resultado, refletindo a reformulação de processos a partir da união das melhores práticas das marcas Sadia e Perdígão. Exemplos são a agregação de valor na entrega da carne bovina e o aprimoramento da visão de área fornecedora de serviço, com portfólio e comercialização dedicados. Além disso, a agregação de valor no posicionamento das contas globais contribui para a performance do segmento de *Food Services*.

### Exportações por região (% receita líquida)



# Desempenho econômico-financeiro

A geração de caixa, expressa pelo EBITDA, atingiu R\$ 3,2 bilhões, alta de 23,1%, mensurando a melhoria de resultados e os ganhos de sinergias.

**Receita operacional líquida** – A receita operacional líquida atingiu R\$ 25,7 bilhões no ano, 13,3% superior a 2010, especialmente respaldada pelo bom desempenho registrado no mercado interno e no segmento de *food services*. No 4T11, a receita operacional líquida foi beneficiada pela comercialização dos produtos comemorativos (natalinos).

**Custos das vendas** – Os custos das vendas cresceram 12,4%, atingindo R\$ 19 bilhões. Embora o custo do milho e do farelo de soja tenha evoluído 38% no ano, além de pressão de outros custos como materiais diretos e mão de obra, o CPV ficou em 74,1% da ROL, 60 *basis points* menor do que no ano anterior, devido principalmente às sinergias absorvidas.

**Lucro bruto e margem bruta** – O lucro bruto totalizou R\$ 6,7 bilhões, um ganho de 16,2%, refletindo na melhoria de 60 *basis points*, ou 0,6 ponto percentual, na margem bruta, que saiu de 25,3% e atingiu 25,9% da ROL, respaldado pelo desempenho de receitas e os ganhos de sinergias.

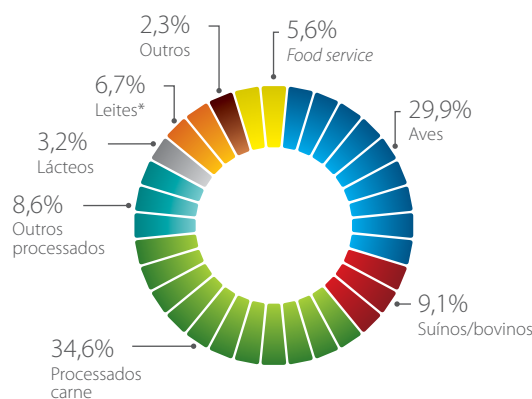
**Despesas operacionais** – As despesas operacionais ficaram 10,6% maiores em decorrência dos investimentos em implementação de sistemas de TI e do pagamento de consultorias para o processo de fusão. Apesar disso, houve um ganho de 60 *basis points*.

**Outras despesas operacionais** – O montante de R\$ 402,7 milhões de outros resultados operacionais é 2,2% superior ao ano anterior e contempla receitas de reversões de provisões, recuperação de despesas, plano de benefícios e indenizações de seguros. Já nas despesas abrange: custos com a fase pré-operacional das novas unidades industriais, sinistros, provisão para riscos tributários e cíveis. Além disso, de acordo com a regulamentação IFRS, as participações nos lucros são contabilizadas também nessa rubrica.

**Resultado e margem operacional** – Com uma margem operacional 130 *basis points* superior – de 6,5% para 7,8% –, o resultado operacional demonstra o impulso registrado no desempenho dos negócios. O lucro operacional antes das despesas financeiras (EBIT) atingiu de R\$ 2 bilhões, registrando um ganho de 34,8%.

Composição da receita operacional líquida (%)

Por produto



Por mercado



**Financeiras** – As despesas financeiras líquidas somaram R\$ 479,5 milhões (0,7% abaixo) e mantiveram-se praticamente estáveis em relação ao ano anterior. Embora a volatilidade cambial registrada no ano tenha trazido reflexos para o aumento da dívida e das despesas financeiras, a gestão de risco eficiente e a adoção das melhores práticas de *hedge accounting* mitigaram os efeitos adversos no resultado financeiro.

Além do câmbio, o direcionamento de caixa para suporte aos investimentos em Capex e aquisições no ano elevou a dívida líquida em 48,7%, para R\$ 5,4 bilhões, resultando em uma dívida líquida sobre EBITDA de 1,7 vez, com exposição cambial contábil de US\$ 470,7 milhões.

Diante do elevado nível de exportações, a Companhia realiza operações com objetivo específico de proteção (*hedge*) cambial. De



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

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

Em 31.12.11, os instrumentos financeiros não derivativos designados como *hedge accounting* para cobertura cambial somaram USD 645,2 milhões e proporcionaram redução de exposição patrimonial cambial de mesmo valor. Em adição, os instrumentos financeiros derivativos designados como *hedge accounting* no conceito *cash flow hedge* para cobertura das exportações altamente prováveis somaram USD 1.360 milhões + EUR 316 milhões + GBP 69,3 milhões e também contribuiram diretamente para a redução da exposição cambial. Em ambos os casos, o resultado não realizado de variação cambial foi contabilizado em conta do patrimônio líquido, evitando assim o impacto nas despesas financeiras.

## Perfil do endividamento

R\$ milhões	Em 31/12/11			Em 31/12/10	
	Circulante	Não Circulante	Total	Total	Var. %
Moeda Nacional	1.814	1.515	3.330	3.216	4
Moeda Estrangeira	1.909	3.086	4.995	4.069	23
<b>Endividamento bruto</b>	<b>3.723</b>	<b>4.601</b>	<b>8.324</b>	<b>7.285</b>	<b>14</b>
<b>Aplicações</b>					
Moeda Nacional	1.133	70	1.203	1.059	14
Moeda Estrangeira	1.630	83	1.713	2.592	(34)
<b>Total aplicações</b>	<b>2.763</b>	<b>153</b>	<b>2.916</b>	<b>3.651</b>	<b>(20)</b>
<b>Endividamento líquido</b>	<b>960</b>	<b>4.448</b>	<b>5.408</b>	<b>3.634</b>	<b>49</b>
<b>Exposição cambial - US\$ milhões</b>			471	(85)	-

## Distribuição valor adicionado |GRI EC1|

R\$ milhões	2011	2010	Var.%
Recursos humanos	3.766	3.164	19
Impostos	3.743	3.530	6
Juros	1.645	1.642	0
Juros sobre o capital próprio	632	263	141
Retenção	735	542	36
Participação dos acionistas não controladores	(2)	1	-
<b>Total</b>	<b>10.519</b>	<b>9.142</b>	<b>15</b>

## EBITDA

R\$ milhões	2011	2010	VAR. %
Resultado Líquido	<b>1.367</b>	804	70
Participação de Acionistas não Controladores	<b>(2)</b>	1	-
Imposto de Renda e Contribuição Social	<b>157</b>	196	(20)
Financeiras Líquidas	<b>480</b>	483	(1)
Outros Resultados/Resultado da equiv. Patrimonial	<b>357</b>	370	(4)
Depreciação, Exaustão e Amortização	<b>886</b>	780	14
= EBITDA	<b>3.244</b>	2.635	23

**Imposto de Renda e Contribuição Social** – O Imposto de Renda e a Contribuição Social totalizaram R\$ 156,5 milhões no ano, 20,3% inferior, em consequência das diferenças de alíquotas sobre resultados das subsidiárias no exterior e da variação cambial sobre os investimentos no exterior. Entretanto, no 4T11, foram contabilizados nessa rubrica R\$ 215 milhões relativos à constituição de provisão para perda do Imposto de Renda e da Contribuição Social diferidos sobre prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social sobre o lucro líquido, que não serão aproveitados após a incorporação da Sadia na BRF de acordo com o previsto para 2012, em observância ao CPC 24 (Eventos Subsequentes – IAS 10), e ao CPC 32 (Tributos sobre Lucro – IAS 12). O valor acima reflete a melhor estimativa da Administração no momento. O valor final do impacto da incorporação da Sadia na BRF será apurado em 31 de dezembro de 2012. A provisão mencionada não afetará o valor dos dividendos propostos/distribuídos relativos ao exercício de 2011 e objeto de distribuição por intermédio do pagamento de juros sobre o capital próprio.

**Resultado líquido e margem líquida** – O lucro líquido foi de R\$ 1,4 bilhão no ano, com margem líquida de 5,3%, um aumento de 70,1% em relação ao ano anterior, derivado do bom desempenho registrado e das sinergias capturadas, apesar dos desafios das exportações e da volatilidade cambial. No 4T11, o lucro líquido atingiu R\$ 121 milhões, 66,4% abaixo, devido aos fatores explanados acima.

Conforme informado no item anterior, no 4T11 foi constituída provisão para a futura incorporação da Sadia. Excluindo esse efeito, o lucro líquido ajustado no ano foi de R\$ 1,6 bilhão, 96,8% acima, com margem líquida de 6,2%, e de R\$ 336 milhões no 4T11, 6,7% abaixo, com margem líquida de 4,7%.

**EBITDA** – O EBITDA atingiu R\$ 3,2 bilhões, 23,1% superior, registrando um ganho de 100 *basis points* em relação ao ano anterior e mensurando a melhoria de resultados e os ganhos de sinergias de custos e despesas comerciais variáveis. Quando comparado o 4T11, registra-se uma redução de 4,1%. Apesar de a margem EBITDA ter sido reduzida pelos fatores anteriormente abordados (como pressão de preços em alguns mercados de exportação, pressão de grãos – refletindo-se em maiores custos de produção das principais matérias-primas e atrasos nos embarques de volumes de exportações por redirecionamento de portos devido a greves ocorridas em Itajaí), o resultado operacional do 4T11 apresenta uma importante geração operacional de caixa.

**Situação patrimonial** – Em 31/12/11 o Patrimônio Líquido era de R\$ 14,1 bilhões, ante R\$ 13,6 bilhões em 31/12/10, 3,5% de aumento, refletindo-se em 11,6% de retorno sobre o investimento anualizado.

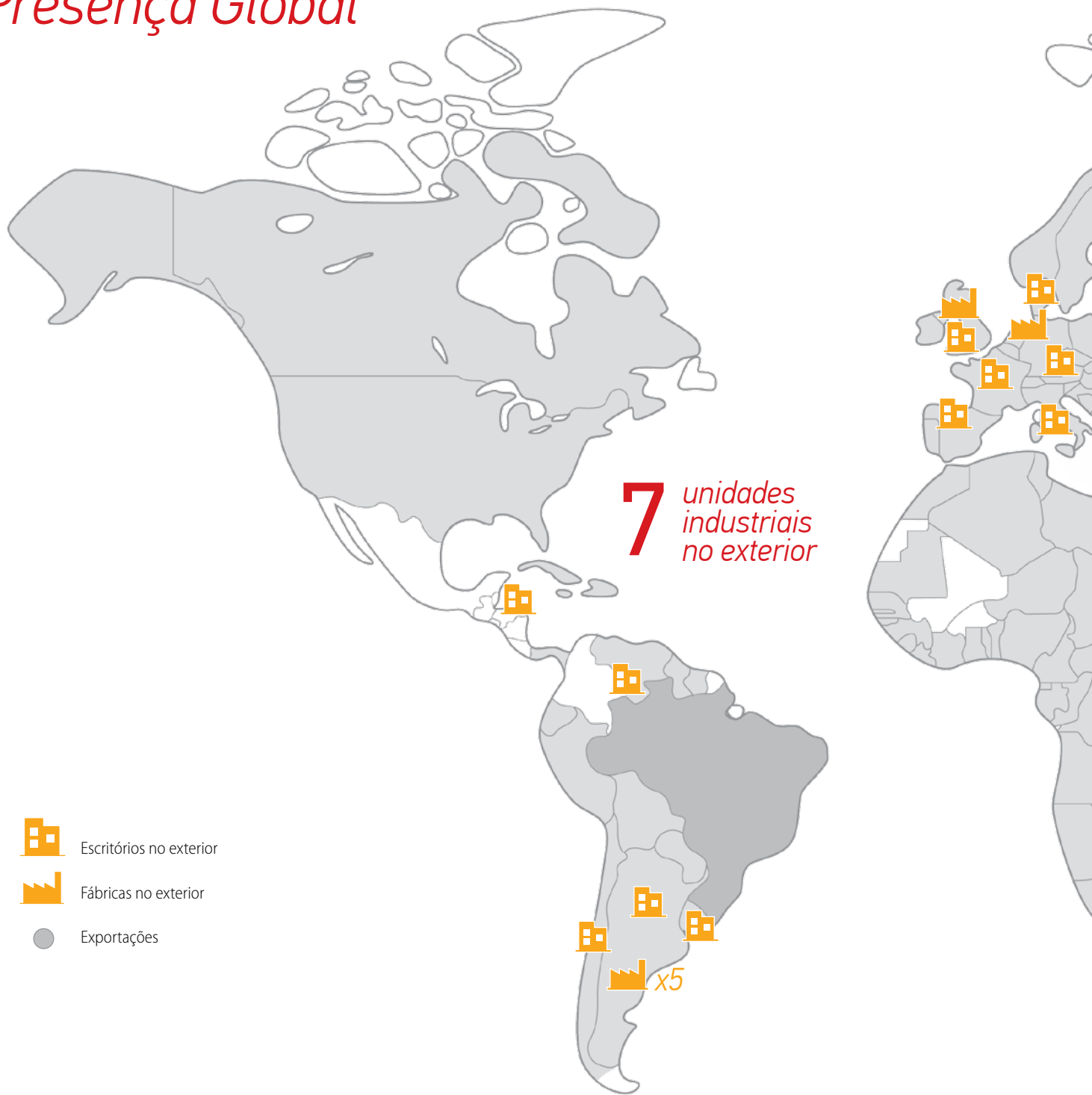
**Combinação dos negócios** – Os tratamentos contábil e fiscal referentes ao acordo de associação foram mensurados em consonância com as práticas atualmente vigentes e alocados no ativo imobilizado ou no ativo não circulante, sob a rubrica “Intangível”, o qual será objeto de avaliação anual pelo teste de *impairment* (não recuperabilidade).

**IFRS** – A BRF adaptou integralmente seus procedimentos para avaliação dos itens patrimoniais, mudanças nas exigências de divulgação de informações e análises das essências econômicas das transações às regras do IFRS, de acordo com os pronunciamentos de orientação – CPCs.

## Fluxo de caixa

R\$ milhões	2011	2010
<b>Atividades operacionais</b>		
Resultado do exercício	1.367,4	804,1
Ajustes para reconciliar o lucro líquido ao caixa gerado	1.897,9	3.057,3
	<b>3.265,4</b>	<b>3.861,4</b>
<b>Variações nos ativos e passivos</b>		
Contas a receber de clientes	(640,2)	(401,5)
Estoques	(538,6)	163,5
Fornecedores	566,7	154,8
Pagamento de contingências	(203,2)	(91,3)
Pagamento de juros	(466,2)	(545,6)
Juros sobre o capital próprio recebidos	5,6	4,0
Salários, obrigações sociais e outros	(846,8)	86,3
	<b>(2.122,8)</b>	<b>(629,8)</b>
<b>Caixa originado pelas atividades operacionais</b>		
	<b>1.142,6</b>	<b>3.231,6</b>
<b>Atividades de investimentos</b>		
Aplicações financeiras	29,3	-
Aquisições de empresas	(230,2)	-
Aquisição de investimento	(4,7)	-
Aquisições de imobilizado	(1.125,2)	(697,8)
Aquisições de ativo biológico	(492,2)	(376,1)
Alienações do imobilizado	6,0	38,1
Aplicações no intangível	(58,8)	(64,7)
	<b>(1.875,9)</b>	<b>(1.100,6)</b>
<b>Atividades de financiamentos</b>		
Empréstimos e financiamentos	259,5	(1.428,7)
Juros sobre o capital próprio	(501,6)	(153,2)
Outras atividades de financiamentos	(84,2)	(1,3)
	<b>(326,3)</b>	<b>(1.583,2)</b>
<b>Variação cambial sobre caixa e equivalentes</b>		
	115,8	(135,3)
<b>Aumento (decrécimo) líquido no saldo de caixa</b>		
	<b>(943,8)</b>	<b>412,4</b>

# Presença Global



-  Escritórios no exterior
-  Fábricas no exterior
-  Exportações

**Sadia**



**Qualy**  
Sadia

**Elegê**



**NaBrasa**  
PERDIGÃO



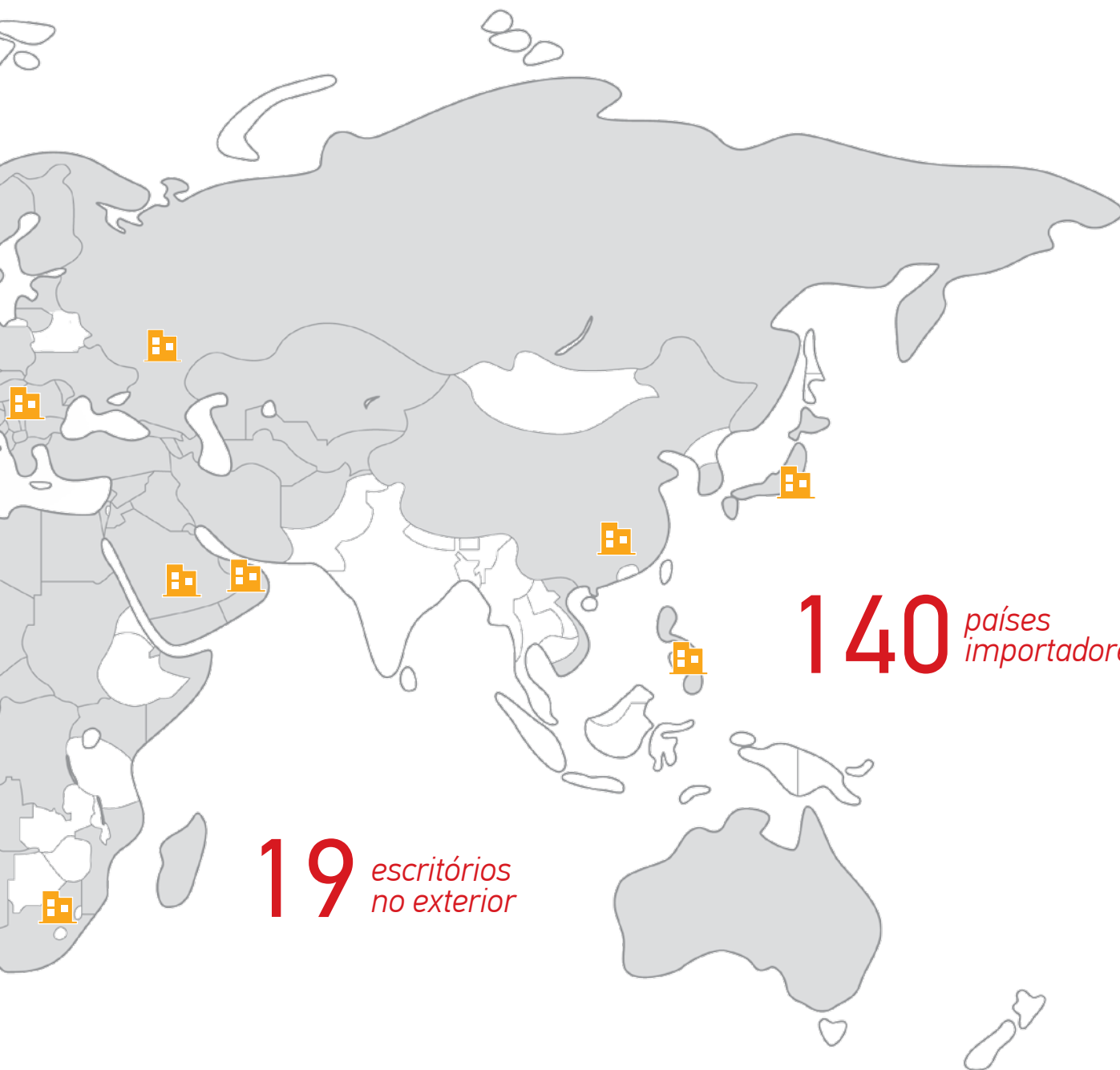
**Naturis**  
Soja

**PREZATO**  
frios especiais  
Sadia



**Claybom**  
nova

**MEU MENU**  
PERDIGÃO



**140** países importadores

**19** escritórios no exterior



## Vendas totais

	Mil toneladas			R\$ milhões		
	2011	2010	Var. %	2011	2010	Var. %
<b>Mercado Interno</b>						
<b>Carnes</b>	<b>1.760</b>	<b>1.664</b>	<b>6</b>	<b>9.032</b>	<b>7.652</b>	<b>18</b>
<b>In Natura</b>	<b>379</b>	<b>350</b>	<b>8</b>	<b>1.887</b>	<b>1.632</b>	<b>16</b>
Aves	251	232	8	1.112	933	19
Suínos/Bovinos	128	118	8	774	699	11
<b>Elaborados/Processados (Carnes)</b>	<b>1.381</b>	<b>1.314</b>	<b>5</b>	<b>7.145</b>	<b>6.020</b>	<b>19</b>
<b>Outros Processados</b>	<b>429</b>	<b>446</b>	<b>-4</b>	<b>2.043</b>	<b>1.996</b>	<b>2</b>
<b>Outras vendas</b>	<b>440</b>	<b>389</b>	<b>13</b>	<b>555</b>	<b>529</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>2.629</b>	<b>2.499</b>	<b>5</b>	<b>11.630</b>	<b>10.177</b>	<b>14</b>
<b>Processados</b>	1.810	1.760	3	9.188	8.017	15
<b>% Vendas Totais</b>	69.	70.		79.	79.	
<b>Mercado Externo</b>						
<b>Carnes</b>	<b>2.153</b>	<b>2.220</b>	<b>-3</b>	<b>9.876</b>	<b>8.890</b>	<b>11</b>
<b>In Natura</b>	<b>1.840</b>	<b>1.875</b>	<b>-2</b>	<b>8.126</b>	<b>7.238</b>	<b>12</b>
Aves	1.582	1.594	-1	6.572	5.724	15
Suínos/Bovinos	258	281	-8	1.554	1.513	3
<b>Elaborados/Processados (Carnes)</b>	<b>313</b>	<b>345</b>	<b>-9</b>	<b>1.750</b>	<b>1.652</b>	<b>6</b>
<b>Outros Processados</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>175</b>	<b>91</b>	<b>93</b>
<b>Outras vendas</b>	<b>40</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>2.217</b>	<b>2.244</b>	<b>-1</b>	<b>10.093</b>	<b>8.985</b>	<b>12</b>
<b>Processados</b>	337	363	(7)	1.925	1.743	10
<b>% Vendas Totais</b>	15.	16.		19.	19.	
<b>Lácteos</b>						
<b>Lácteos</b>	<b>1.071</b>	<b>1.078</b>	<b>-1</b>	<b>2.539</b>	<b>2.312</b>	<b>10</b>
Leites	861	873	-1	1.720	1.586	9
Processados lácteos	209	205	2	818	726	13
<b>Food Service</b>						
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>240</b>	<b>14,7</b>	<b>1.444</b>	<b>1.207</b>	<b>19,7</b>
<b>Vendas Totais</b>						
<b>Total</b>	<b>6.191</b>	<b>6.062</b>	<b>2,1</b>	<b>25.706</b>	<b>22.681</b>	<b>13,3</b>

## Ações como investimento

*Volume financeiro negociado na BM&FBovespa e na NYSE cresceu 74,1% e impulsionou valorização de 33,2% nas ações da Companhia.*

As ações da BRF encerraram 2011 com valorização de 33,2%, ante retração de 18,1% do Ibovespa, principal índice do mercado acionário brasileiro, figurando entre os dez papéis com melhor valorização no período na BM&FBovespa. Os ADRs, negociados na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), também tiveram desempenho positivo, com alta de 15,8%, em comparação a 5,5% do índice Dow Jones.

O volume financeiro médio diário negociado na BM&FBovespa e na NYSE ficou em US\$ 79,6 milhões, 74,1% acima do registrado no ano anterior. As ações da Companhia integram os principais índices do mercado brasileiro, destacando-se o Ibovespa, que

reúne os 69 papéis mais negociados do pregão, e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), integrado por ações de 36 empresas comprometidas com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. Na NYSE, os ADRs da BRF participam de 57 índices do mercado americano, sendo um dos papéis brasileiros mais negociados.

**Remuneração aos acionistas** – O Conselho de Administração aprovou a remuneração aos acionistas no montante total de R\$ 632,1 milhões, correspondentes a R\$ 0,726723260 por ação, com pagamentos ocorridos em 29/08/2011 (R\$ 0,33591469 por ação) e em 15/02/2012 (R\$ 0,39080857 por ação), sob a forma de juros sobre o capital próprio, com a devida retenção de Imposto de Renda na Fonte, conforme legislação em vigor. O montante distribuído aos acionistas, relativo ao exercício de 2011, representou 40% do lucro líquido ajustado apurado no período.

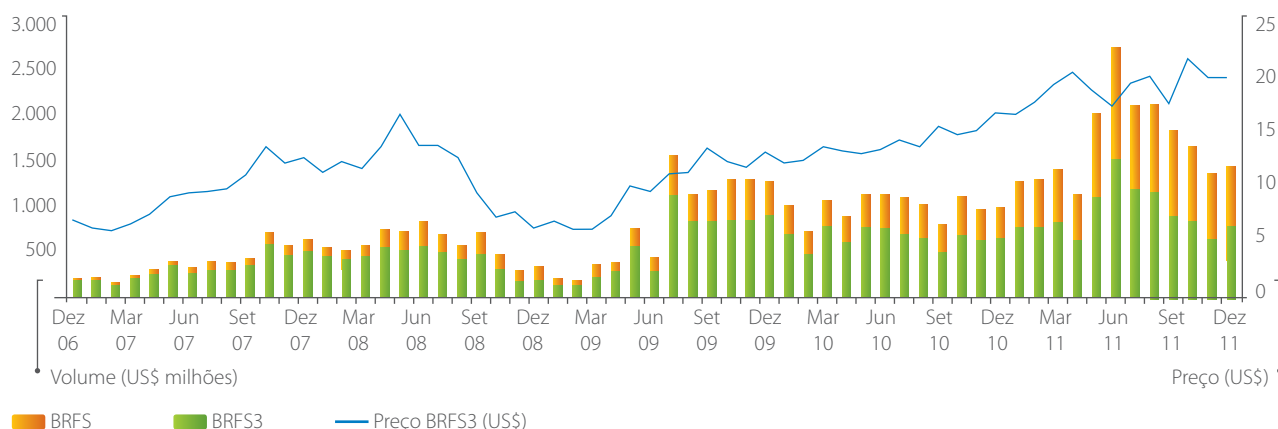
**Recompra de ações** – O Conselho de Administração da Companhia autorizou em 30/05/11, o programa de recompra de ações da Companhia para a aquisição de até 4.068.336 ações

ordinárias, todas escriturais e sem valor nominal, correspondentes a 0,466% do seu capital social, excluindo-se as ações em tesouraria, que vigorou pelo prazo de 90 dias. O objetivo do Programa é a manutenção das ações em tesouraria para eventual atendimento ao disposto no "Plano de Opção de Compra de Ações" e no "Plano de Opção de Compra de Ações Adicional", ambos aprovados na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia realizada em 31/03/2010. O montante total de recompra no período foi 2.630.100 ações.

### Volume negociado mensal

2011: US\$ 79,6 milhões/dia

74,1% superior a 2010



Em 2011, a BRF realizou o BRF Day (apresentação pública) em SP, RJ, Londres e NY.

### Desempenho na NYSE

BRFS	2011	2010
Cotações - US\$	<b>19,55</b>	16,88
Volume de ADRs negociado (milhões)	<b>488,8</b>	286,9
Performance	<b>15,8%</b>	28,9%
Índice Dow Jones	<b>5,5%</b>	11,0%

\*fechamento

### Desempenho na BM&FBovespa

BRFS3	2011	2010
Cotações - R\$	<b>36,42</b>	27,34
Volume de ações negociado (milhões)	<b>593,7</b>	558,7
Performance	<b>33,2%</b>	20,5%
Índice Bovespa	<b>(18,1%)</b>	1,0%
IGC	<b>(12,5%)</b>	12,5%
ISE	<b>(3,3%)</b>	5,8%

\*fechamento

### Desempenho dos ADRs X Dow Jones (Base 100 – Dez 06 – série 5 anos)



### Desempenho das ações X Ibovespa (Base 100 – Dez 06)





# BRF



+



+



+



+



=





# ALAVANCAR A SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE VALOR

## *Política de compras* |GRI FP1, HR2, HR6, HR7|

### *Programa de Monitoramento criado em 2011 busca assegurar práticas sustentáveis nos fornecedores.*

A BRF compromete-se com a disseminação de práticas sustentáveis também em sua cadeia de fornecimento. Todos os fornecedores (suprimentos; grãos, farelos e óleos; bovinos; lácteos; agropecuária; logística) estão em conformidade com a Política de Compras da Empresa. Para a contratação de bens e serviços, são considerados os seguintes aspectos: viabilidade comercial, competitividade em custos, capacidade técnica, situação econômico-financeira e alinhamento a políticas e diretrizes sociais e ambientais.

A Companhia exige, assim, padrões mínimos ambientais e de direitos humanos de seus fornecedores. Há verificação constante de algumas informações públicas, como a Lista do Trabalho Escravo e a Lista de Áreas Embargadas do Ibama. Além desses padrões, há a obrigatoriedade de atendimento a outros critérios, dependendo da particularidade do setor. No caso de compra de grãos, não adquire insumos de fornecedores que promovam o desmatamento ilegal da Amazônia. Já as propriedades de produtores integrados passam por avaliação constante e, caso ocorra descumprimento de compromissos ambientais e sociais estabelecidos, é elaborado um plano de ação para reverter o quadro.

Para a compra de bovinos, acrescenta-se checagem do site da Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Mato Grosso (Sema) e a apresentação de Guia de Transporte Animal e Certificado de Cadastro de Imóvel Rural emitido pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra). Do total de abate de bovinos, 20% do volume provém de produção própria, em sistemas viabilizados por contratos de parceira ou prestação de serviço (engorda ou recria).

A BRF realiza verificações para garantir que esses critérios estão sendo cumpridos (autoavaliações; auditorias de documentações e de serviços nos locais de produção; visita de extensionistas às propriedades dos integrados). Em 2011, não foi registrada nenhuma ocorrência de não conformidade. O descumprimento dos termos acordados dá à Organização o direito de rescindir os contratos com os fornecedores.

#### **Monitoramento** |GRI HR2, HR6, HR7|

Para promover uma cadeia de suprimentos sustentável e competitiva, a Companhia busca a excelência operacional por meio de programas como *Supply Chain* de Classe Mundial, Monitoramento da Cadeia de Fornecedores, Gestão Integrada de Fornecedores (GIF) e Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA).

O *Supply Chain* de Classe Mundial, programa que visa à excelência em gestão de custos e em serviços aos clientes, obteve importantes avanços em 2011. Entre eles, destacam-se a capacitação de 65 funcionários em melhores práticas de compras; a consolidação de processos internos de análise de categoria; e a maior preparação do corpo técnico para a execução de projetos de redução de custos. Adicionalmente, como parte do processo de Global Sourcing, houve a abertura de escritório de compras na China.

O Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores, criado em 2011, busca identificar os principais riscos sociais e ambientais na cadeia, reduzindo os impactos na sociedade e desenvolvendo novas oportunidades de atuação. Esse programa atua por meio de seis grupos de trabalho (Bovinos; Grãos/farelos/óleos; Logística; Agropecuária; Suprimentos; Lácteos), que objetivam disseminar a sustentabilidade e aprimorar o relacionamento da BRF com seus fornecedores.

**Suprimentos** – No ano, 140 fornecedores de suprimentos (compra de embalagens; investimentos e energia; insumos; parcerias, carnes e vendas; fretes e serviços logísticos) foram convidados a fazer uma autoavaliação sobre práticas de sustentabilidade e de gestão (direitos humanos, meio ambiente, qualidade dos produtos). Além disso, foram realizadas nove auditorias presenciais. Para 2012, o objetivo é consultar 14% dos fornecedores críticos por meio de questionário de autoavaliação e fazer auditoria presencial em 30 empresas.

**Grãos, farelos e óleos** – Foram também realizadas autoavaliações em fornecedores de farelo e soja do Estado do Mato Grosso, considerados críticos por atuarem próximos ao bioma amazônico. Em 2012, as avaliações serão estendidas para as demais regiões onde há compra de grãos.

**Agropecuária** - De importância fundamental para a Companhia, os produtores integrados atuam em um sistema de parceria com a BRF, garantindo assim os padrões de qualidade e de sustentabilidade incluídos na base da cadeia produtiva. Em 2011, foram desenvolvidas diversas atividades visando ao reforço da sustentabilidade nos integrados: 1) treinamento de todos os extensionistas sobre o Índice de Conformidade BRF; 2) capacitação dos integrados em relação à logística reversa dos resíduos de serviço de saúde; 3) curso sobre os impactos ambientais relacionados ao Sistema de Suinocultura Sustentável; 4) desenvolvimento de um sistema modelo de avaliação do nível de sustentabilidade econômica das propriedades rurais.

**Bovinos** – Na cadeia de bovinos, foram visitados os 300 maiores fornecedores, que responderam a questões de direitos humanos, meio ambiente, instalações rurais, armazenagem e descarte de insumos, manejo e bem-estar animal, rastreabilidade e manejos alimentar, sanitário e reprodutivo. A meta é que todos os fornecedores estejam auditados até o final de 2014.

**Logística** – Uma das principais iniciativas do programa foi o treinamento de 251 motoristas e ajudantes terceirizados no combate à exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias. Em logística, foi lançado ainda o projeto Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), que prevê premiação e *ranking* dos parceiros com base em critérios de qualidade, competitividade em custo, sustentabilidade do negócio e cuidado com as pessoas e ao meio ambiente, incluindo o modelo de gestão da frota e consumo de combustíveis.

**Lácteos** – A BRF tem três grandes programas direcionados a ampliar a competitividade na cadeia de lácteos. Baseados na forte relação com os produtores integrados de suínos e aves, eles buscam alavancar a produção de leite e as opções de renda no meio rural.

Lançado no último trimestre de 2011, o Programa de Pagamento por Qualidade (Pró-Qual) incentiva os produtores a melhorarem

o produto *in natura*, com recompensa financeira à oferta de leite de qualidade superior (como teor de gordura e sólidos totais). [GRI FP1]

Na mesma linha, foi adotado o Boas Práticas na Fazenda, que visa fomentar a melhoria da qualidade da matéria-prima, com suporte aos produtores em melhoramento genético, sanidade animal e manejo de rebanho. Há ainda o Agrega Leite, que será colocado em prática em 2012, para ajudar os criadores de gado a produzirem melhor e a gerenciar custos de forma mais sustentável. Além disso, pretende estimular aqueles que ainda não estão na área leiteira a expandirem seus negócios.

**Código de Conduta para Fornecedores** – Um dos resultados do Programa de Monitoramento foi o redesenho do Código de Conduta para Fornecedores, no final de 2011. O maior objetivo é reafirmar o compromisso com a gestão responsável e a sustentabilidade, incluindo comportamento ético, temas socioambientais relevantes (como combate ao uso de mão de obra infantil ou escrava, liberdade sindical dos trabalhadores e correta gestão ambiental), assim como padrões mínimos a serem seguidos por fornecedores. A meta é que 40% dos fornecedores críticos de suprimentos estejam cientes das normas até o final de 2012. [GRI HR2, HR6, HR7]

### Ciclo de vida do sistema

Para ampliar a avaliação dos impactos, a BRF iniciou em 2011 a Análise do Ciclo de Vida de produtos, desenvolvida em parceria com a Universidade de Santa Catarina. O projeto-piloto abrangeu o sistema produtivo de aves, em Concórdia (SC), e a produção de empanados (*nuggets*), em Chapecó (SC). São avaliadas as qualidades da alimentação, do transporte e de outras etapas que compõem a cadeia produtiva. No caso dos produtos empanados, a checagem inclui componentes como farinha e embalagem.

Em 2012, serão apresentados os primeiros resultados da ação na cadeia de frangos, e o estudo do ACV será expandido para a produção de suínos. Nessa etapa, serão identificados os pontos fortes e fracos dos processos, bem como os riscos e as oportunidades, reunindo conhecimento para amparar decisões que assegurem a qualidade dos produtos com menor impacto ambiental. [GRI EN26]

## Fornecedores submetidos a avaliação de direitos humanos [GRI HR2]

Segmento	Contratos com Cláusulas de Direitos Humanos	Resposta a questionários de autoavaliação	Auditoria/visita técnica nas dependências de fornecedores	Fornecedores que assinaram o Código de Conduta
Agropecuária (produtores integrados - aves e suínos)	100%	100%	100%	Não aplicável
Suprimentos <sup>(1)</sup>	20%	6%	2%	19%
Grãos, farelos e óleos <sup>(2)</sup>	100%	22%	9%	70%
Produtores bovinos <sup>(2)</sup>	Não aplicável <sup>(3)</sup>	-	60%	-

(1) Considera valor de compras

(2) Considera volume de compras

(3) Considera somente as compras pontuais (spot). Mesmo não tendo contrato, esses fornecedores passam por consultas em relação ao tema. Em caso de ocorrência, a compra é vetada

## Gestão de resíduos sólidos

A BRF segue orientações da Política Nacional de Resíduos Sólidos e participa de iniciativas conjuntas do setor alimentício, como o compromisso setorial assumido pela União Brasileira de Avicultura (Ubabef) para adotar ações de incentivo à cadeia de reciclagem. Assim, está iniciando um trabalho de recuperação e reciclagem de embalagens de seus produtos. Destacam-se duas parcerias nessa direção: com a TetraPak, envolvendo embalagens de leite UHT, e com a TeraCycle, para embalagens de produtos congelados (papelão cartonado) e potes plásticos de margarina.

Em 2012, a Companhia pretende estender sua atuação na gestão dos resíduos sólidos com o apoio de uma série de medidas: estruturação de coleta seletiva na sede administrativa, início de projetos de logística reversa de alguns resíduos gerados na Empresa, substituição das sacolas plásticas das lojas corporativas por opções reutilizáveis, e acompanhamento do acordo setorial para atendimento à Política Nacional de Resíduos Sólidos. [\[GRI EN27\]](#)

## Fornecedores locais [\[GRI EC6\]](#)

Não existe uma política quanto à preferência por fornecedores locais, instalados nos estados das unidades de produção, mas a Companhia possui em cada regional uma equipe de negociação responsável por atendimento local e compras regionalizadas.

Em 2011, 24% do milho e sorgo e 10% da soja consumidos pela Empresa foram comprados de produtores locais. Já 100% dos bovinos foram adquiridos no Estado do Mato Grosso, onde estão localizados os dois frigoríficos de boi da Companhia. Cerca de 70% das compras de leite provêm da Região Sul do País, devido principalmente à localização das unidades fabris e bacias leiteiras.

Considerando o sistema de integração agropecuária, 60% dos produtores também estão localizados na Região Sul (SC, RS, PR), reflexo da necessidade de manter a produção próxima do processamento dos alimentos.

## Participação de fornecedores locais de suprimentos (% do valor gasto com fornecedores do estado) [\[GRI EC6\]](#)

Estado <sup>(1)</sup>	2010	2011
Mato Grosso	41,7	60,8
Minas Gerais	38,8	48,8
Santa Catarina	48,1	47,5
Rio Grande do Sul	50,8	46,6
Bahia	-	42,3
Paraná	34,0	40,2
São Paulo	60,5	37,0
Distrito Federal	-	33,7
Goiás	25,0	30,6
Rio de Janeiro	24,3	ND

*(1) Selecionadas somente as unidades que representam 80% do volume total de produção. Por esse motivo, em 2010 não apareceram na lista as unidades da Bahia e do Distrito Federal e, em 2011, o Rio de Janeiro não foi contemplado.*

# Bem-estar animal

Os sistemas de criação da BRF adotam técnicas de produção e equipamentos adaptados aos conceitos de bem-estar animal, em uma política que respeita as cinco liberdades animais: livre de fome e sede; livre de desconforto; livre de dor, lesões e doenças; livre para expressar seu comportamento normal; e livre de medo e estresse.

Em 2011, foi criada a Diretoria de Inovação Agropecuária, responsável por desenvolver e gerenciar projetos direcionados ao conforto animal (como climatização de aviários e manejo de rebanho), à genética suína e à menor geração de dejetos.

**Aves** – Para aumentar o conforto térmico das aves, são utilizados aquecedores, ventiladores e nebulizadores. Há controles diários de temperatura e consumo de água.

As unidades produtoras atendem aos critérios de densidade, eliminação, ambiência e transporte, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Aquelas que produzem para exportação obedecem também às diretrizes de bem-estar da União Europeia e as exigências de alguns clientes.

**Suínos** – Na suinocultura, as instalações são projetadas para manter o ambiente adequado para os animais. É adotada a técnica

de imunocastração em 100% dos machos (por meio de vacina registrada e aprovada pelo Ministério da Agricultura e em mais de 60 países, principalmente na União Europeia). A prática de aparar os dentes (feita em leitões recém-nascidos visando diminuir as lesões em outros leitões ou ferimentos no aparelho mamário) está sendo gradativamente abolida, assim como a redução do uso de medicamentos injetáveis.

**Bovinos** – As fazendas e os confinamentos de gado atendem às normas de bem-estar animal, respeitando as boas práticas de produção, com instalações apropriadas, garantindo que o gado expresse seu comportamento natural (há treinamento específico sobre essas normas para os vaqueiros que tratam dos animais). Todas as propriedades para confinamento têm licença ambiental para funcionar e seus animais estão registrados no sistema Sisbov (possibilitando a rastreabilidade) e são auditadas a cada dois meses pelo órgão fiscalizador. No caso de bovinos leiteiros, a Companhia realiza a compra de leite *spot*, não existindo um sistema de integração/fidelidade com produtores. [\[GRI FP10, FP11, FP12\]](#)



+



+



+



+



=



# PROMOVER O CONSUMO SUSTENTÁVEL

*Compromisso com a saudabilidade é expresso por produtos com teores reduzidos de sódio e gorduras e enriquecidos com nutrientes.*

A BRF compreende sua responsabilidade e seu papel social em oferecer alimentos seguros e saudáveis para consumidores e clientes. São cerca de 3 mil itens, em um portfólio completo de produtos desenvolvidos para diferentes perfis de consumidores e alinhados ao compromisso com a saudabilidade.

Os impactos sobre a saúde e a segurança dos consumidores são avaliados em 100% dos produtos, desde a elaboração do conceito, prosseguindo pelas etapas de pesquisa e desenvolvimento do produto e das embalagens, fabricação, produção, armazenamento, distribuição e fornecimento. [\[GRI PR1\]](#)

Uma das metas é adequar, do ponto de vista nutricional, produtos considerados críticos em sódio, gorduras trans e saturada e açúcar, e atender às demandas de clientes do mercado interno, de *food services* e do mercado externo para a redução de teores desses ingredientes.

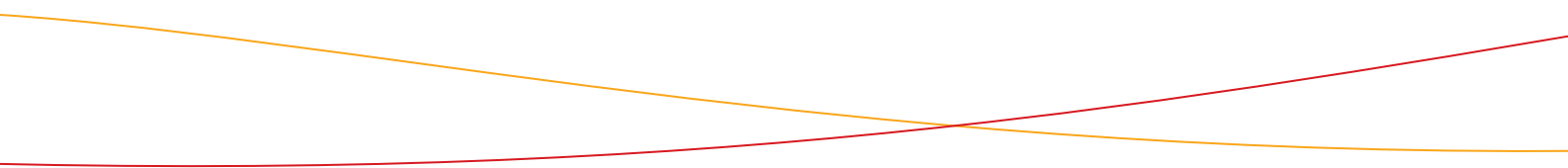
O decréscimo de sódio está sendo introduzido de forma alinhada às metas negociadas entre a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia) e o Ministério da Saúde para algumas categorias de alimentos. Em 2011, foram implantados projetos de pesquisa iniciados no ano anterior para a redução de sódio em produtos da marca Perdigão – linha Turma da Mônica, incluindo empanados e salsichas. Para 2012, estão em desenvolvimento vários projetos com

esse mesmo escopo em outras marcas, assim como estudos para a substituição de aditivos por ingredientes naturais.

Já a diminuição de gorduras trans é estudada desde 1999 e, em 2005, de forma pioneira no Brasil, foram lançadas as primeiras margarinas com zero trans. Esse trabalho estendeu-se e incluiu todos os itens da marca Qualy e aqueles dirigidos ao mercado externo. Também em 2005, a Companhia deu início à diminuição do uso dessa gordura em industrializados de carnes e massas e em 2011, essa redução foi introduzida em sobremesas congeladas. [\[GRI FP6\]](#)

Essa preocupação também se manifesta no desenvolvimento de produtos destinados à merenda escolar, específicos para atender às necessidades do público infantil. Em 2011, a Companhia adotou algumas premissas para esses produtos como: limite máximo de teor de sódio abaixo de 500 mg/100g, ausência de alergênicos, enriquecimento com vitaminas e/ou minerais e presença de fibras.

São ainda observados outros critérios de perfil nutricional estabelecidos em licitações como: teores mínimos de proteína e máximos de gordura e sódio, tipos de ingredientes, ausência de pimenta e corantes. A BRF atende ao Governo do Estado de São Paulo, em 2 mil escolas, e a mais de 100 prefeituras paulistas, e iniciou atuação no Estado do Paraná. [\[GRI FP4\]](#)



A Empresa também desenvolve produtos com maior teor de fibras e enriquecidos com vitaminas e minerais, tanto nas linhas de varejo como de *food services*. Farinha integral, farelo de trigo e grãos integrais são utilizados no enriquecimento com fibras em produtos de panificação e massas. Na adição de vitaminas e minerais de produtos em geral, são empregados ingredientes purificados, adquiridos de fornecedores certificados. A dosagem mínima incorporada aos produtos respeita os limites estabelecidos pela legislação vigente e considera as condições de processo e estocagem de produtos, de forma a garantir o teor declarado no rótulo dos produtos. [GRI FP7]

A área de lácteos adotou como premissas o redesenho de portfólio, contemplando teores de açúcar, sódio, gordura e ingredientes sintéticos (como aromatizantes e corantes), e o desenvolvimento de produtos com ingredientes naturais, de forma a atender a necessidades nutricionais mais atuais dos consumidores. Seus rótulos trazem informações claras sobre composição do produto e comparativos com outros itens, para ajudar o consumidor a decidir qual linha representa melhor o seu estilo de vida. Um avanço nesse sentido se deu com o reforço, em 2011, da divulgação da linha Batavo Naturis Soja – 100% vegetal e sem lactose, colesterol, gordura trans e sódio.

## Produtos e serviços

Os consumidores têm participação especial no processo de desenvolvimento de produtos, contribuindo nos testes promovidos pela área de Análise Sensorial e Instrumental (ASI), criada em 1996 com o objetivo de entender e traduzir os desejos dos consumidores. Atualmente, conta com cerca de 10 mil pessoas

cadastradas. A área de P&D também avalia formas de diminuir os impactos sobre o meio ambiente, com foco em redução de embalagens e de itens de consumo na produção. Entre os principais projetos de 2011, destacam-se redução de área e aumento e padronização na estrutura de caixas de papelão, o que possibilitou diminuir em cerca de 4% o consumo de papelão ondulado, o equivalente a aproximadamente 500 toneladas no ano. [GRI EN26]

O monitoramento em todas as unidades e de 100% do volume de produção é amparado por análises laboratoriais e planilhas de controle periódicas, sendo o processo realizado de acordo com as normas do Ministério da Agricultura ou da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), em conformidade com normas de segurança alimentar internacionalmente reconhecidas.

### Rotulagem

Os rótulos de 100% dos produtos da BRF trazem informações padronizadas sobre conteúdo, serviços e embalagens. Incluem informações sobre ingredientes utilizados na composição do alimento, tabela nutricional, condições de conservação, data de fabricação, prazo de validade e modo de preparo/ consumo, em conformidade com a legislação dos países em que são comercializados. [GRI PR3]

No caso de produtos com apelos nutricionais (como linhas Batavo Pense Light, Naturis Soja e frios Sadia Light), os rótulos fazem referência a esses atributos. Além de menção expressa à presença ou não de glúten como ingrediente, seguindo a exigência legal brasileira, há também alertas sobre outros alergênicos, a exemplo de pimenta, gergelim, soja, amendoim, leite e derivados. Para lácteos, com o objetivo de promover a melhoria contínua, há projetos, em 2012, para classificação nutricional de todos os produtos de acordo com tendências mundiais e comparativamente à concorrência. [GRI FP8]



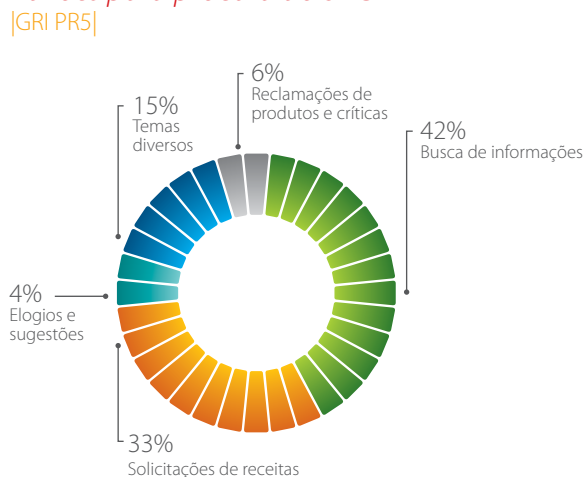
### Satisfação dos consumidores [GRI PR5]

Pesquisas realizadas ao longo do ano apontaram um nível de satisfação de 99,79% entre os 24.720 consumidores das marcas Perdigão, Batavo, Sadia e Elegê consultados por telefone. No ano, foram recebidas 309.996 manifestações de consumidores. Como resultado dessa participação, destacou-se a sugestão de novos produtos, que foram estudados e lançados ao mercado. As reclamações de produtos e críticas representaram apenas 6% do total.

Importante componente da carteira de clientes, os empresários do mercado de alimentação fora de casa também receberam atenção especial. Para entender melhor suas necessidades, foram realizadas pesquisas que motivarão lançamentos específicos para esse público em 2012.



### Razões para procura ao SAC [GRI PR5]





# BRF



+



+



+



+



=



# ENGAJAMENTO COM PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO

*A Companhia tem aprofundado o relacionamento com públicos-chave para identificar temas relevantes e aperfeiçoar a gestão da sustentabilidade.*

A BRF vem aprimorando o processo de engajamento com seus públicos-chave, ampliando a qualidade e quantidade de consultas para antever a relevância (materialidade) dos aspectos de sustentabilidade na visão de seus públicos e aperfeiçoar sua gestão. Em 2011, aprofundou o debate em torno dos seis pilares de sustentabilidade estabelecidos para seu negócio, envolvendo funcionários, principais lideranças, fornecedores, clientes, consumidores, comunidade do entorno das fábricas, representantes de governo e de organizações da sociedade civil.

[GRI 4.14, 4.15]

Foram realizados três painéis presenciais para aprofundar e validar os assuntos considerados relevantes para cada pilar de sustentabilidade, com participação média de 20 pessoas. Em São Paulo, um dos encontros foi focado na participação do público interno, reunindo gestores, e o outro realizado com representantes de todos os grupos considerados essenciais no engajamento da Empresa. O processo de consulta foi ampliado, em relação ao de 2010, com a realização de um painel *multistakeholder* em Chapecó (SC).

Durante as atividades dos painéis, os participantes apresentaram suas percepções sobre a evolução da Companhia no trato do tema sustentabilidade aplicado ao negócio e à qualidade de relato. Também sinalizaram os desafios atuais e futuros relacionados aos pilares de atuação, assim como as oportunidades de melhoria no modo de informar sobre esses aspectos. Foram consultados ainda dez líderes da Empresa, com a finalidade de identificar os temas mais relevantes para dar destaque no Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011. [GRI 4.16, 3.5]

Ao longo do ano, ocorreram *workshops* com negociadores e gestores abordando a corresponsabilidade da BRF em relação às práticas de sua cadeia de fornecedores. O objetivo foi ainda fornecer subsídios para aprimorar o monitoramento e engajamento com fornecedores. Participaram representantes das seis frentes de trabalho (Bovinos; Grãos, farelos e óleos; Logística; Agropecuária; Suprimentos; Lácteos) e profissionais das áreas de Qualidade e de Sustentabilidade. Outra iniciativa foi a realização do encontro Dia de Campo com produtores de bovinos para alinhar os critérios de sustentabilidade exigidos pela BRF de seus fornecedores.

# Investimento social

|GRI S01|

*O investimento social da BRF é historicamente destinado às localidades que contribuem para torná-la uma das maiores companhias de alimentos do mundo.*

Com base em sua visão de colaborar para um mundo melhor e mais sustentável, a BRF definiu como estratégia estabelecer um ambiente de diálogo e atuação conjunta com as comunidades visando ao desenvolvimento local. O investimento social da Companhia é cogerido pela equipe do Instituto BRF, resultante da unificação do Instituto Sadia com o Instituto Perdigão, e pelos Comitês Locais de Investimento Social e Relacionamento com Comunidade (CISRC), integrados por funcionários da Empresa. Em 2011, 290 funcionários envolveram-se em 27 comitês.

Premissas adotadas na promoção do desenvolvimento local via investimento social:

1. Ampliar a visão sobre o que é desenvolvimento em cada um dos contextos a partir dos ativos e das necessidades locais;
2. Fortalecer redes interssetoriais em prol do desenvolvimento local;
3. Contribuir para o fortalecimento da sociedade civil organizada local e para políticas públicas de qualidade e para todos;
4. Incentivar os funcionários a doarem seu tempo e seu conhecimento para a promoção do desenvolvimento.

## Fortalecimento de redes

O Programa Comunidade Ativa parte do pressuposto de que é necessária uma atuação interssetorial e sistemática para amadurecer o que é desenvolvimento em cada um dos municípios, bem como para encontrar soluções viáveis e transformadoras para os desafios socioambientais existentes. Além disso, a BRF acredita ser necessário que a comunidade desempenhe um papel protagonista no processo para atingir uma efetiva transformação social.

A iniciativa atua na facilitação e no fortalecimento de Conselhos de Desenvolvimento Comunitário (CDCs), que são compostos por funcionários da BRF e representantes de organizações que representam ou prestam serviço para a população dos bairros onde as unidades BRF estão inseridas. São organizações da sociedade civil organizada, associações de moradores e ONGs, além de escolas, poder público municipal, universidades, organizações do sistema

“S” (ex: Sesi, Senai, Senac), etc. Esse programa é elaborado em parceria com o Instituto Paulo Montenegro (Ibope) e desenvolvido em três etapas: identificação, pelo CDC, de temas prioritários para esses bairros, bem como de necessidades e potencialidades; consulta participativa à população; e elaboração e execução de um planejamento conjunto, com envolvimento de novos parceiros, se necessário.

O programa contou com uma etapa-piloto iniciada em 2010 em Chapecó (SC) e Concórdia (SC). Os resultados alcançados levaram a Companhia, por meio de seu Instituto e dos CIRCs, a dar continuidade e fortalecer o trabalho nesses dois municípios, bem como disseminar o programa para Toledo (PR), Dois Vizinhos (PR), Francisco Beltrão (PR), Uberlândia (MG) e Lucas do Rio Verde (MT). Os projetos gerados e executados até final de 2011 pelos CDCs beneficiaram cerca de 8 mil pessoas.

## Terceiro setor

Em 2011, com investimento pontual, foram apoiados quatro projetos sociais nos municípios de Concórdia (SC), Francisco Beltrão (PR) e Jacarepaguá (RJ), beneficiando cerca de 8 mil pessoas. As ações promoveram melhorias no acesso à informação de crianças e adolescentes sobre temas relevantes para sua saúde e bem-estar, assim como conscientização e preservação ambiental, e impulsionaram o desenvolvimento dos jovens por meio do esporte.

Em 2012, será criado um programa específico de fortalecimento da sociedade civil organizada (terceiro setor) nos municípios nos quais a Companhia está presente.



Voluntários BRF de Serafina Corrêa - RS.

## Voluntários BRF

Lançado no segundo semestre de 2011, o Voluntários BRF tem o objetivo de viabilizar a participação voluntária dos funcionários em ações que visem à transformação positiva das comunidades onde estão inseridos, de forma alinhada aos valores da Companhia e à sua diretriz de investimento social. Em cerca de quatro meses foram realizadas mais de 80 ações, com a participação de 700 voluntários e 81 parceiros locais, com 225 horas de atividades, beneficiando 27 mil pessoas.

Dentre as ações realizadas, as de infraestrutura possibilitaram recuperar instalações de sete organizações sociais que prestam atendimento aos habitantes de Bom Conselho (PE), Capinzal (SC), Herval D'Oeste (SC), Lucas do Rio Verde (MT), Rio Verde (GO), Salto Veloso (SC) e Uberlândia (MG) e revitalizaram cinco espaços públicos (como parques e praças) nos municípios de Francisco Beltrão (PR), Mineiros (GO), Uberlândia (MG), Lajeado (RS) e Videira (SC), o que teve impacto diretamente na qualidade de vida dessas populações. |GRI EC8|

## Esporte

Dois pilares direcionam os investimentos da marca Sadia em esporte: alto rendimento e participação. Com o primeiro, que contempla patrocínios a confederações, atletas e outros eventos de alto rendimento, a Companhia pretende manter a sua relação marcante com o esporte, ajudando no desenvolvimento de diferentes modalidades no País. O segundo foco, em participação, reflete a crença de que o alimento e a vida têm de ser gostosos. Portanto, incentiva a prática esportiva por meio de eventos de participação e orientações a novas atitudes. Na visão da Empresa, o esporte é a maneira mais divertida de levar uma vida saudável e equilibrada.

A Plataforma Sadia conta com os seguintes programas: patrocínio à Confederação Brasileira de Judô; apoio à Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos; projeto de base e alto rendimento de ginástica rítmica em Toledo (PR); e Família Sadia (grupo de atletas patrocinados). Os principais objetivos são o engajamento do público com as modalidades e o incentivo a hábitos de vida mais saudáveis e equilibrados para praticantes e a população de maneira geral, considerando também a proximidade das Olimpíadas de 2016, que serão realizadas no Brasil.



Divulgação CBJ



Divulgação CBJ





+



+



+



=



# VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

*Desenvolvimento da nova Cultura BRF foi tema central no processo de consolidação de valores, princípios e crenças.*

O ano de 2011 foi marcado pelo desenvolvimento e alinhamento da nova Cultura BRF. Com a aprovação da união entre Perdigão e Sadia, uma das prioridades em gestão de pessoas foi unificar as melhores práticas das duas empresas para consolidar valores, princípios e crenças que orientam a nova Organização.

Uma primeira etapa do Projeto Cultura ocorreu no Encontro de Líderes, em setembro de 2011, quando 600 executivos de todas as localidades foram estimulados a refletir sobre o tema. Participaram todos os gerentes, os diretores, os vice-presidentes e o presidente, dando início a um processo que procura tornar a Companhia referência em gestão de pessoas.

A expansão internacional e o planejamento estratégico BRF 15 representam desafios adicionais na construção da nova cultura. Além de preparar o público interno brasileiro para essa mudança, a Empresa terá de entender os costumes externos e integrar funcionários de diferentes origens. Mesmo antes da aprovação da fusão, foi desenvolvido um robusto plano de comunicação para manter os funcionários a par dos desdobramentos desse processo, de maneira rápida e transparente, durante e após a aprovação pelo Cade.

## Emprego

Atuavam na BRF, no final de 2011, 132.696 trabalhadores, dos quais 118.859 funcionários por tempo indeterminado, 1.237 por tempo determinado, 12.301 contratados de terceiros e 299 estagiários.

Durante 2011, a Companhia procurou manter sua equipe motivada. Com esse foco, atuou para melhorar pontos de atenção identificados, como atração e retenção de pessoas. Dirigido a funcionários de unidades produtivas, padronizou cargos, de acordo com referências de mercado, tornou as faixas salariais mais atrativas e adequadas à realidade local e introduziu um plano de assiduidade para reduzir o absenteísmo. Os reflexos da iniciativa se traduzem na queda da taxa consolidada de *turnover* (média mensal), que passou de 2,33%, em 2010, para 2,07%, e na redução da taxa de absenteísmo de 3,38% para 3,25%, fatores que permitiram um melhor atendimento aos planos de produção.

É estimulado o desenvolvimento profissional de mulheres, sendo registrado aumento do contingente feminino em cargos de liderança: de 15% para 19%, entre 2010 e 2011.

A Empresa também trabalha para avançar em relação à contratação e retenção de pessoas com deficiência. No ano, firmou acordo com o Ministério Público do Trabalho para atendimento da cota legal em um prazo de cinco anos, prorrogável por mais cinco anos, desde que atingidos 50% da parcela exigida.



## Composição do quadro de pessoal<sup>(1)</sup> [GRI LA13]

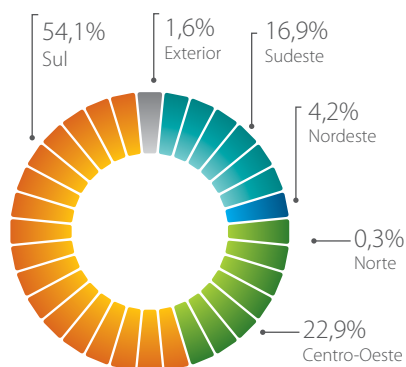
Categorias	Total	Feminino	Masculino	Até 30 anos	De 30 a 50 anos	Mais de 50 anos
Diretores	56	8	48	0	41	15
Gerentes	516	104	412	11	449	56
Supervisores/Coordenadores	2.274	421	1.853	262	1.864	148
Administrativos <sup>(2)</sup>	20.483	7.571	12.912	7.964	11.740	779
Operacionais	93.880	37.939	55.941	41.727	46.778	5.375
<b>Total</b>	<b>117.209</b>	<b>46.043</b>	<b>71.166</b>	<b>49.964</b>	<b>60.872</b>	<b>6.373</b>
<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>39%</b>	<b>61%</b>	<b>43%</b>	<b>52%</b>	<b>5%</b>

(1) Dados somente de funcionários atuantes no Brasil, com exceção do número de diretores que inclui também os que atuam no exterior

(2) Inclui dados de assessores (relatado em separado no Relatório Anual 2010)

## Funcionários por região<sup>(1)</sup>

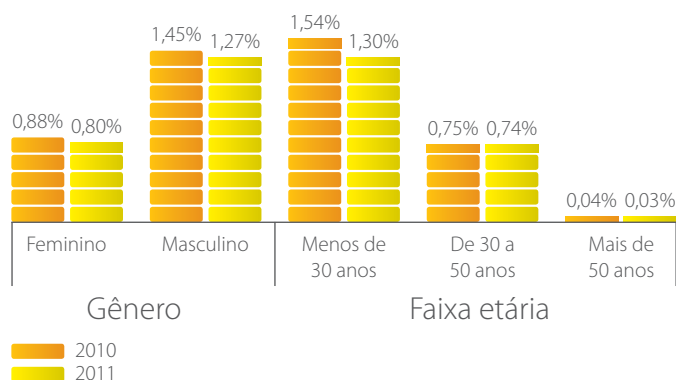
[GRI LA1]



(1) Considera funcionários no Brasil, na Plusfood/Dânica/Avex e expatriados BRF-Sadia

## Média de rotatividade 2010 vs. 2011<sup>(1)</sup>

[GRI LA2]



(1) Dados somente da operação no Brasil

## Total de trabalhadores<sup>(1)</sup> [GRI LA1]

Tipo de contrato	2009	2010	2011
Tempo indeterminado	113.912	113.614	118.859
Tempo determinado	447	647	1.237
Terceirizados <sup>(2)</sup>	15.147	13.267	12.301
Estagiários	298	454	299
<b>Total</b>	<b>129.804</b>	<b>127.982</b>	<b>132.696</b>

(1) Considera funcionários no Brasil, da Plusfood/Dânica/Avex e expatriados BRF-Sadia

(2) A BRF pretende aprimorar sua gestão de terceiros em 2012 por meio de uma ferramenta que garanta informações padronizadas e integradas.

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

	2010	2011
Número de desligados	33.996	31.035
Rotatividade	2,33%	2,07%

(1) Dados somente da operação no Brasil

# Saúde e segurança no trabalho

O programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) obteve avanços significativos em 2011. O objetivo central é educar e garantir o comprometimento dos funcionários com a redução de acidentes ou doenças de trabalho. Iniciado em 2006, o programa é estratégico e representa um processo fundamental para a Companhia firmar-se em um novo patamar em sua cultura de prevenção de acidentes. Como resultado desse trabalho, em 2011 houve redução média de 38,9% na Taxa de Frequência de Acidentes com afastamento, incluindo acidentes de trajeto: 3,06 em comparação a 5,01, em 2010. A meta é alcançar uma redução anual de 10%.

São ainda mantidos vários programas para assegurar melhores condições de saúde e segurança, a exemplo de prevenção e educação sobre dependência química, reabilitação profissional, ergonomia participativa e diálogos de saúde e segurança, além de requisitos legais, como controle médico e saúde ocupacional. [GRI LA8]

## Indicadores de segurança [GRI LA7]

Indicadores	2010	2011
Taxa de Frequência de Acidentes - com afastamento <sup>(1)</sup>	5,01	3,06
Taxa de Frequência - doenças ocupacionais <sup>(1)</sup>	0,96	0,20
Taxa de Gravidade <sup>(1)</sup>	473	216
Percentual de absenteísmo <sup>(2)</sup>	3,38%	3,25%
Óbitos (número absoluto)	4	5 <sup>(3)</sup>
Acidentes com afastamento	1.078	690
Acidentes sem afastamento	2.693	2.266

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

(2) A taxa de absenteísmo refere-se às ausências dos trabalhadores no processo do trabalho (por falta ou atraso, devido a algum motivo interveniente).

(3) Dois acidentes típicos e três acidentes de trajeto

# Treinamento e educação

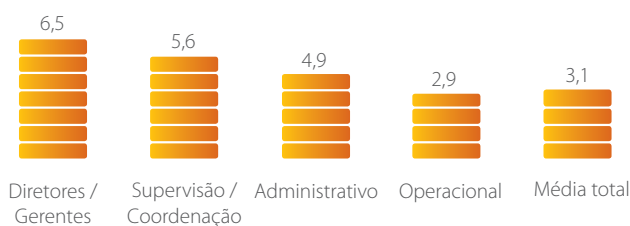
O Plano Anual de Treinamento engloba ações para níveis não gerenciais e executivos. O primeiro tem foco educacional, tanto de aprimoramento técnico como comportamental. Já o segundo envolve a preparação para práticas e conceitos inovadores em gestão, investindo na construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), de Planos de Desenvolvimento Coletivo (PDC) e do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL). Para a liderança intermediária há o Programa Nosso Jeito de Liderar (NJL). Para estudantes e recém-formados, são mantidos programas de estágio e *trainees*.

Como parte de seu programa de desenvolvimento de carreira, a Companhia promove periodicamente avaliações e análises de desempenho e de desenvolvimento de seus executivos. Dessa forma, é possível atribuir método e transparência ao processo de sucessão. As análises são realizadas com base em ferramentas e dados estruturados que permitem visualizar a curva de carreira e identificar potencialidades. Em 2011, 2.878 líderes passaram por esse processo, representando 2,46% do total de funcionários. [GRI LA11, LA12]

## Direitos humanos

O tema direitos humanos, relacionado a comportamento ético, é abordado durante cerca de 20 minutos no Programa de Integração Institucional destinado a todos os contratados. Em 2011, significou a participação de 26.679 pessoas e carga horária de 9.893 horas. Além disso, 862 pessoas participaram de treinamento de liderança com foco em direitos humanos realizado em 23 unidades e que totalizou 3.348 horas de curso. Foram abordados temas como aplicação de medidas disciplinares; legislação trabalhista; responsabilidade civil, criminal e trabalhista dos gestores; assédio moral e assédio sexual. No setor de agropecuária, foi realizado um treinamento de oito horas, em Várzea Grande (MT), para todos os negociadores de bovinos. [GRI HR3]

## Média de horas de treinamento [GRI LA10]



# BRF



+



+



+



+



=



# ADAPTAÇÃO A MUDANÇAS CLIMÁTICAS

## Riscos e oportunidades |GRI EC2|

*Nova Política de Meio Ambiente inclui a Gestão de Mudanças Climáticas como tema prioritário da Companhia*

Atenta a questões ambientais, a BRF mantém diversas iniciativas para utilizar de forma eficiente os recursos naturais e mitigar o impacto de suas operações sobre o meio ambiente. Desde 1996, possui metas de racionalização do consumo de energia e de redução de uso e reaproveitamento de água, avançando ano a ano na melhoria desses indicadores. Em 2011, desenvolveu uma nova Política de Meio Ambiente, com o aperfeiçoamento de diretrizes que eram aplicadas por Perdigão e Sadia e a identificação dos temas ambientais mais aderentes ao negócio e a seus principais públicos.

A prioridade foi dar início a um plano para estruturar a Gestão das Mudanças Climáticas, tema considerado prioritário no gerenciamento de riscos da Companhia. O monitoramento padronizado de índices de emissões de gases de efeito estufa (GEE) e de tratamento e destinação correta dos resíduos integra metas de desempenho que serão estabelecidas a partir de 2012, visando à melhoria contínua da qualidade ambiental e à minimização dos impactos ambientais associados.

## Riscos e oportunidades devido a mudanças climáticas |GRI EC2|

Riscos	Impactos na operação BRF	Oportunidades
Alterações nas safras de grãos (milho e soja)	Quebras de safra, resultantes tanto de estiagens quanto de excesso de chuvas, podem impactar os custos.	Mecanismos de prevenção: <ul style="list-style-type: none"><li>• Compras em épocas vantajosas;</li><li>• <i>Hedge</i> por meio de derivativos agrícolas;</li><li>• Manutenção de estoques estratégicos.</li></ul>
Alterações nas criações de bovinos e na compra de leite	Mudanças climáticas, como o La Niña, podem danificar as pastagens, resultando em necessidade de aumento do confinamento e/ou a suplementação do gado, o que aumenta os custos do produtor rural.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verticalizar paulatinamente a cadeia, por meio de projetos de produção integrada de bovinos.</li></ul>
Alterações na disponibilidade de água	As estiagens cada vez mais frequentes, podem aumentar custos da Empresa e dificultar o acesso ao recurso, tendo um grande impacto na operação.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução do uso de água nas operações;</li><li>• Diversificar o parque fabril, construindo novas unidades nas Regiões Sudeste e Centro-Oeste do País;</li><li>• Internacionalização das operações.</li></ul>

O dia a dia dos negócios da BRF é impactado pelas mudanças climáticas. A aceleração de eventos como falta ou excesso de chuva, ocorrência de temperaturas anormais, granizo, etc. interfere na oferta de grãos e nas condições das pastagens para a alimentação de aves, suínos e bovinos. Isso determina a necessidade de manter equipes dedicadas a monitorar cotações de grãos e condições climáticas nas principais regiões produtoras do mundo.

### Inventário de emissões | GRI EN16, EN17, EN19 |

O ponto de partida na Gestão em Mudanças Climáticas foi a elaboração do primeiro inventário de gases de efeito estufa (GEE) consolidado (dados Perdigão e Sadia), ano-base 2010, abrangendo os escopos 1 e 2. As emissões do escopo 1 também contemplam os gases refrigerantes HFCs, os quais representaram 13.035 toneladas de CO<sub>2</sub>eq, sendo que o total de emissões do escopo 1 foi de 300.668 toneladas de CO<sub>2</sub>eq. O dado não contempla a quantificação dos gases CFCs, que não é obrigatória na metodologia do GHG Brasileiro. O escopo 2 abrange emissões provenientes de energia elétrica, totalizando 112.760 toneladas de CO<sub>2</sub> eq.

Os dados são relativos ao ano de 2010 e foram verificados por terceira parte (pela empresa Way Carbon). Por essa iniciativa, a BRF recebeu o Selo Ouro do Programa Brasileiro de Gases de Efeito Estufa (GHG Protocol Brasil). Pelo segundo ano consecutivo, a Companhia está na carteira do Índice de Carbono Eficiente (ICO<sub>2</sub>), iniciativa conjunta da BM&FBovespa e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

As principais iniciativas de redução das emissões dos escopos 1 e 2 contemplam: | GRI EN18 |

- Projetos e ações operacionais para decréscimo do consumo de energia elétrica;
- Aquisição de caldeiras para geração de vapor movidas à biomassa nas unidades de Ijuí e Teutônia (RS) e Ravena (MG), para substituição de combustíveis fósseis (três caldeiras a óleo e uma a gás natural).
- Melhorias nas estações de tratamento de efluentes e resíduos;
- Melhoria no manejo dos dejetos de animais.

Para a frota logística, que em sua totalidade é terceirizada, as ações tiveram como objetivo a redução dos quilômetros rodados e, como consequência, menores emissões para o escopo 3. Elas incluíram integração das operações no Centro de Distribuição de Recife (PE) e de 13 pontos de transbordo, reduzindo a quantidade de veículos necessários para realização das entregas.

### Sistema Suinocultura Sustentável (3S)

O 3S (Sistema de Suinocultura Sustentável) consiste no apoio a produtores integrados para a construção de biodigestores e sistemas de queima dos gases gerados a partir do tratamento dos dejetos dos animais. Desenvolvido em 22% da cadeia de fornecimento de suínos, o programa é estruturado na redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE). Foi reformulado em 2011 visando ao aumento da eficiência e excelência na gestão.

A iniciativa integra a meta de reduzir as emissões de carbono em toda a cadeia de produção. Considerando os projetos já implantados, o potencial de redução é de 591.418 toneladas anuais de CO<sub>2</sub>eq, de acordo com a metodologia da ONU. Em 2011, a redução chegou a 163.669,30 toneladas de CO<sub>2</sub>eq. O primeiro processo de verificação das emissões ocorreu em 2011 e está em etapa de validação dos créditos de carbono. Após a finalização da verificação, será solicitada a emissão de Redução Certificada de Emissões (RCE), pela UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change). Será o primeiro projeto do mundo a solicitar os créditos para a UNFCCC na metodologia de PoA.

### Iniciativa Carbono Zero

A unidade de Vitória de Santo Antão (PE), inaugurada em 2009, é a primeira fábrica de carnes do Brasil que irá neutralizar 100% das emissões de carbono referentes ao período de construção e durante dez anos de atividade, a partir do início das operações.

A compensação se dará por meio de reflorestamento de mudas nativas de Mata Atlântica, em uma área de 265 hectares, para neutralizar uma estimativa de 137.620 toneladas de CO<sub>2</sub>eq. O plantio foi iniciado em 2011, atingindo 10,23 hectares de terras próprias da unidade, prevendo-se concluí-lo em 2015. A iniciativa contemplará também a educação ambiental das comunidades do entorno, por meio de palestras, cursos e oficinas.

### Emissões de gases de efeito estufa

| GRI EN16, EN17 |

Emissões (toneladas de CO <sub>2</sub> equivalentes)	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(2)</sup>
Escopo 1 (diretas)	410.507	300.668
Escopo 2 (indiretas)	53.858	112.760

(1) Emissões estimadas pelo ICO<sub>2</sub> da BM&FBovespa/BNDES

(2) Dados das emissões de 2010 foram recalculados, com o aperfeiçoamento de ferramenta

# Consumo de recursos

## Materiais

Em 2011, foram utilizados 10,5 milhões de toneladas de grãos e derivados, 100% recebidos a granel. Como todos os produtos comprados sofrem transformação (farelos e milho em proteína animal; óleos em proteína animal e margarina; e soja em grãos em farelo e óleo de soja) não há cálculo de material direto no produto final. [GRI EN1]

Pela natureza dos produtos e por questões de segurança alimentar, não há uso de matéria-prima reciclada no processo produtivo. Essa alternativa só é possível em embalagens secundárias, que não entram em contato com os alimentos. Considerando-se apenas as caixas de papelão, que somaram 164.514,18 toneladas em 2011, cerca de 40% foram provenientes de material reciclado, o equivalente a 67.813 toneladas. [GRI EN2]

## Energia

O uso eficiente da energia é um compromisso assumido na Política de Meio Ambiente (reformulada em 2011), por ser considerado estratégico para combater as mudanças climáticas, reduzir custos e minimizar impactos ambientais. Conectado a outras iniciativas para amparar a busca de melhoria contínua nos processos, foi criado em 2011 o Programa de Excelência Energética – baseado em melhores práticas de Sadia e Perdigoão, que já trabalhavam com o tema desde os anos 1990.

Em 2011, foi registrada redução de 1,9% no consumo de energia direta em comparação ao ano anterior, um indicador de eficiência de processos, uma vez que a produção cresceu 4,1% no ano. O consumo de 19.736.482,61 GJ significou economia de 374.913,77 GJ em relação a 2010. São considerados dados de 100% das unidades

## Consumo de energia direta (GJ) [GRI EN3]

	2009	2010	2011	Varição (%)
<b>Fontes renováveis</b>				
Álcool de cana	1.358,93	735,24	2,39	-99,7%
Bagaço de cana	-	-	1.566,73	
Briquete casca de arroz	-	9.635,33	-	
Briquete madeira	-	-	94.807,97	
Cavaco	5.374.267,59	11.441.207,14	7.351.144,37	-35,7%
Lenha	9.952.549,27	4.978.860,14	10.880.429,93	118,5%
Óleo vegetal ou animal	260.727,81	404.915,22	32.092,96	-92,1%
Ripa	460.016,81	-	518.749,26	
Serragem	2.202.912,66	2.247.976,38	25.339,35	-98,9%
<b>Subtotal</b>	<b>18.251.833,07</b>	<b>19.083.329,47</b>	<b>18.904.132,96</b>	<b>-0,9%</b>
<b>Fontes não renováveis</b>				
BPF	476.228,56	478.347,06	395.329,99	-17,4%
Diesel	110.671,97	77.472,64	79.355,45	2,4%
Gás natural	147.244,79	101.287,13	120.303,41	18,8%
Gasolina	1.943,96	2.571,67	232,66	-91,0%
GLP	271.794,62	266.035,74	198.940,44	-25,2%
Querosene	212,97	334,28	66,63	-80,1%
Xisto	117.002,54	102.018,39	38.121,07	-62,6%
<b>Subtotal</b>	<b>1.125.099,42</b>	<b>1.028.066,91</b>	<b>832.349,65</b>	<b>-19,0%</b>
<b>Total</b>	<b>19.376.932,48</b>	<b>20.111.396,38</b>	<b>19.736.482,61</b>	<b>-1,9%</b>
<b>Percentual de renováveis</b>	<b>94,19%</b>	<b>94,89%</b>	<b>95,78%</b>	



## Consumo de energia indireta (GJ) [GRI EN4]

	2009	2010	2011	Varição (%)
<b>Fontes renováveis</b>				
Hidrelétrica	6.182.550,41	6.287.132,78	6.839.404,02	8,8%
Biomassa	331.941,30	107.271,12	105.507,45	-1,6%
Eólica	-	21.623,09	25.140,89	16,3%
Fotovoltaica	2,08	1,97	7,78	394,7%
<b>Subtotal</b>	<b>6.514.493,79</b>	<b>6.416.028,96</b>	<b>6.970.060,14</b>	<b>8,6%</b>
<b>Fontes não renováveis</b>				
Gás	262.467,94	374.717,01	163.415,78	-56,4%
Petróleo	119.654,50	137.861,90	-	
Nuclear	108.075,03	213.204,85	201.127,11	-5,7%
Carvão mineral	62.620,69	-	119.419,22	
<b>Subtotal</b>	<b>552.818,16</b>	<b>725.783,76</b>	<b>483.962,11</b>	<b>-33,3%</b>
<b>Total</b>	<b>7.067.311,95</b>	<b>7.141.812,72</b>	<b>7.454.022,25</b>	<b>4,4%</b>
<b>Percentual de renováveis BRF</b>	<b>92,18%</b>	<b>89,84%</b>	<b>93,51%</b>	
<b>Sistema Interligado Nacional <sup>(1)</sup></b>	<b>85,70%</b>	<b>89,60%</b>	<b>92,40%</b>	

(1) Fonte: Boletim de Monitoramento do Sistema Elétrico Brasileiro referem-se a dados consolidados até o dia 30 de novembro de 2011

fabris (frigoríficos, fábricas de industrializados de carnes e lácteos, fábricas de rações e postos de recebimento de leite), que têm o consumo monitorado para identificar oportunidades de melhoria no uso do insumo.

Do total consumido no ano, 95,78% tiveram origem em fontes renováveis, atingindo a meta de 95% estabelecida para 2011. A melhoria de resultado decorre principalmente dos investimentos para migrar os equipamentos que consumiam energia de fonte não renovável para a matriz mais limpa, o que reduz também as emissões de gases de efeito estufa. [GRI EN18]

Além disso, a Companhia mantém o Programa de Florestas Renováveis destinado a ampliar a autossuficiência em florestas utilizadas para a geração de energia direta. Em 2011, houve elevação de 25% na produtividade das florestas plantadas, com colheita prevista a partir de 2016.

O consumo total de energia indireta teve aumento de 4,4% comparativamente a 2010, devido principalmente ao maior número de unidades monitoradas (100% das operações fabris).

A meta da Companhia, para 2011, era usar 2% mais energia renovável do que a média nacional. Mesmo com a execução de projetos de mudança da matriz energética de algumas unidades, o resultado final, de 1,11%, ficou abaixo da meta, principalmente por causa de mudanças no Sistema Interligado Nacional. Para 2012, será mantida a meta de superar a proporção da média nacional. Será formada, entretanto, uma nova base de cálculo para esse indicador, uma vez que o parque industrial será modificado como efeito do termo de compromisso assinado com o Cade.

**Economia** – A economia obtida em 2011 foi de 242.116 GJ, 70,9% superior ao resultado registrado em 2010 e alinhada à meta de economizar 250 mil GJ mais do que no ano anterior. Dessa forma, considerando o ano-base de 2009, houve economia de 583.612 GJ, o equivalente à energia necessária para abastecer uma cidade de 1,25 milhão de habitantes durante um mês. Essa economia foi possível devido à melhoria operacional decorrente da maior conscientização dos envolvidos sobre o uso eficiente de energia em seu local de trabalho e dos investimentos em melhorias tecnológicas de equipamentos e sistemas, principalmente em refrigeração. A meta para 2012 é economizar 50 mil GJ em comparação a 2011. A base do indicador ainda será formada, levando em conta a nova configuração industrial após a transferência de ativos determinada pelo Cade na aprovação da fusão entre Perdigão e Sadia. [GRI EN5]

## Economia de energia [GRI EN5]

	2010	2011	Varição (%)
Energia economizada	341.496	583.612	70,9%
Meta de economia	-	591.496	
% atingimento		99%	

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

	2009	2010	2011	Varição (%)
<b>Total</b>	<b>61.226.432</b>	<b>61.202.360</b>	<b>62.299.437</b>	<b>1,8%</b>
Superficial	41.693.856	41.139.557	42.251.876	2,7%
Subterrânea	17.350.531	17.486.230	18.143.816	3,8%
Abastecimento público	2.136.939	1.554.365	1.903.745	22,5%
Chuvas	45.105	32.154	-	-100,0%
<b>Total de reúso</b>	<b>15.506.752</b>	<b>15.701.346</b>	<b>15.486.705</b>	<b>-1,4%</b>
% de reúso	20,20%	20,40%	19,91%	

## Água

Insumo estratégico na produção de alimentos, o consumo de água é acompanhado para identificar melhorias de eficiência. No ano, o sistema de monitoramento foi estendido para 100% das operações de lácteos. Dessa forma, foi identificado acréscimo de 1,8% no consumo, que totalizou 62,3 milhões de metros cúbicos, volume também impactado pelo aumento de 4,1% na produção. A maior fonte de retirada é de águas superficiais, seguidas de poços artesianos, ambas enquadradas nos requisitos legais, sejam outorgas de uso de água ou licenças de operações dessas atividades. O abastecimento público corresponde a apenas 3,1% da retirada de água.

Todas as unidades fabris mantêm Estações de Tratamento de Efluentes (ETE), para que a água possa ser devolvida ao meio ambiente sem alterar a classe do corpo receptor. O monitoramento de desempenho das ETEs e a avaliação do atendimento aos padrões legais foram padronizados por meio do Projeto Gestão. Com essa medida, a BRF assume o compromisso de divulgar em 2012 a qualidade do efluente final.

## Resíduos

Mais de 80% do volume de resíduos é proveniente das estações de tratamento de efluentes (ETEs) e dos incubatórios (casca de ovos). O restante inclui restos de madeira (principalmente paletes), cinzas de caldeira, sucatas de metais, cascas e varrições de cereais, e sucatas de materiais plásticos.

Aspectos logísticos são potenciais causadores de impactos ambientais em caso de acidentes em estradas, a exemplo de contaminação do solo ou água por derramamento de combustíveis ou cargas, como óleo vegetal e grãos. Para tratar esses impactos, a BRF está aprimorando um fluxo interno de procedimentos. Ele compreende desde a orientação ao transportador para que informe sobre a ocorrência até o destino ambientalmente correto do material derramado e a elaboração de um relatório do sinistro.

Em 2011, foram registrados oito derramamentos envolvendo os seguintes materiais: gordura animal, leite *in natura*, óleo de soja, ovos e óleo diesel do tanque de veículo transportador. Em todas as situações, foi possível mobilizar rapidamente as equipes e tomar as corretas ações para reparar, quando necessário, eventuais danos ambientais, assim como o devido procedimento nos órgãos ambientais competentes. [GRI EN23]

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

Destinação	2009	2010	2011
Fonte superficial	52.758.568	52.233.375	54.843.866
Solo	1.050.429	862.317	846.238
<b>Total</b>	<b>53.808.997</b>	<b>53.095.692</b>	<b>55.690.104</b>

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

	2010	2011
<b>Disposição</b>		
Incorporação solo	1,55%	1,67%
Aterro	3,86%	2,28%
Reciclagem	8,80%	12,84%
Incineração	0,01%	0,03%
Compostagem	85,78%	83,18%
<b>Tipo</b>		
Classe I (perigosos)	0,20%	0,10%
Classe II (não perigosos)	99,80%	99,90%

*Obs: A Companhia está melhorando a gestão dos relatórios de resíduos, visando padronizar o procedimento para todas as unidades e divulgar também o peso dos resíduos.*

## Biodiversidade

A Companhia iniciou o processo de reconhecimento da totalidade de suas áreas (foco no mapeamento das áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas), buscando identificar qualquer impacto ambiental não mapeado. Devido ao elevado número de unidades fabris e à extensão das áreas, esse mapeamento deve estar completo até 2015. Nesse diagnóstico, também serão propostas ações para mitigação, além de iniciativas já adotadas como decorrência de processos de licenciamentos ambientais.

Os potenciais impactos das operações da Empresa sobre a biodiversidade incluem: contaminação de água e lençol freático; contaminação do solo; e contaminação do ar. A empresa adota rígidos procedimentos ambientais para monitorar e minimizar esses impactos.

[GRI EN12]

# SOBRE O RELATÓRIO

Este Relatório Anual e de Sustentabilidade da BRF reúne informações econômicas, financeiras, sociais e ambientais da empresa no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2011 e segue as diretrizes da *Global Reporting Initiative*. Pela primeira vez, o documento responde aos indicadores setoriais de alimentos, com evolução significativa no volume e na qualidade das informações relatadas. A BSD Consulting conferiu o nível de aplicação das diretrizes GRI (versão 3), confirmando a plena aderência ao Nível A. [GRI 3.1, 3.3]

Essas mudanças representam um processo de aprendizado para a Organização, aumentando o escopo de trabalho de sustentabilidade na BRF. Durante a produção do relatório, buscou-se identificar os principais avanços relacionados aos compromissos assumidos no documento anterior, referente ao exercício de 2010 e publicado em abril de 2011, e mostrar os principais avanços e desafios nas frentes de trabalho estabelecidas pelos seis Pilares da Sustentabilidade.

A empresa não desenvolveu nova matriz de materialidade, entendendo que a consulta aos públicos de interesse e os estudos setoriais realizados nos anos anteriores ainda influenciam o desenvolvimento das estratégias de sustentabilidade. Além da manutenção dos canais tradicionais, a escuta e o atendimento às demandas dos *stakeholders* foram feitas em 2011 por meio de consultas formais a público interno e externo. (Mais informações na seção Engajamento com públicos de relacionamento, na página 40). [GRI 3.2, 3.5]

As demonstrações financeiras são apresentadas de acordo com os padrões brasileiros e as normas internacionais de contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS), conforme determinam as instruções CVM 457/07 e CVM 485/10, sendo auditadas pela KPMG Auditores Independentes. Os indicadores financeiros englobam todas as unidades operacionais e subsidiárias no Brasil, na Argentina, na Inglaterra e na Holanda.

As informações de caráter socioambiental foram baseadas em padrões corporativos e verificadas internamente e restringem-se às operações no Brasil, consolidando indicadores de BRF e Sadia. O indicador de emissões de CO<sub>2</sub> contempla somente os escopos 1 e 2 (emissões diretas e indiretas da empresa), com base 2010; o relatório completo referente a 2011, com o escopo 3, será divulgado ao longo de 2012, conforme compromisso assumido com o GHG Protocol. Quando necessário, as reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores são apresentadas e justificadas ao longo do conteúdo. Não ocorreram mudanças significativas na comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no Relatório. [GRI 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.13]

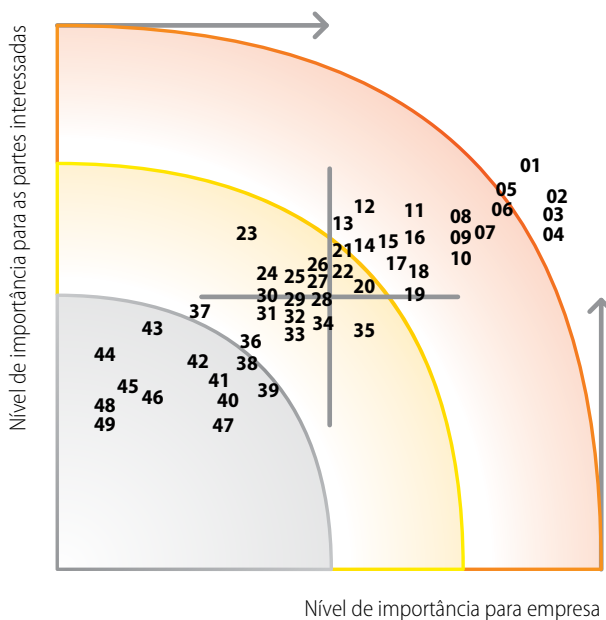
O documento é destinado a todos os públicos interessados, com destaque àqueles que participam do processo de engajamento (funcionários e lideranças da empresa, fornecedores, clientes, consumidores, comunidade do entorno das fábricas, representantes de órgãos governamentais e organizações civis, sociais e ambientais). Visando à redução de materiais impressos e à objetividade do relatório, a versão completa está disponível online (em [www.brazilfoods.com](http://www.brazilfoods.com)).

Dúvidas sobre este documento podem ser esclarecidas pelos telefones (55 11) 2322-5052 / 5061 / 5048 ou pelo e-mail [acoes@brazilfoods.com](mailto:acoes@brazilfoods.com). [GRI 3.4]

## Principais temas analisados [GRI 4.17]

1. Segurança alimentar, qualidade dos produtos e embalagens
2. Condições de trabalho adequadas e direitos humanos
3. Cumprimento da legislação ambiental
4. Cumprimento das legislações sociais e ambientais dos integrados e fornecedores
5. Relações de longo prazo, respeito mútuo, transparente e ético
6. Ética e mecanismos de combate à corrupção
7. Gestão de efluentes, emissões e resíduos
8. Produção mais limpa, prevenção à poluição, redução de impactos negativos, eficiência operacional
9. Saúde e segurança no trabalho
10. Desempenho da empresa e geração de valor
11. Política de sustentabilidade
12. Proteção ambiental do entorno
13. Rastreabilidade na cadeia de fornecedores
14. Políticas e critérios de seleção e avaliação de fornecedores
15. Relacionamento com fornecedores integrados
16. Valorização do capital humano
17. Saúde, nutrição e alimentação saudável
18. Uso racional e eficiente de água, materiais e energia
19. Comunicação responsável, rotulagem e informações sobre os produtos

## Matriz de materialidade



# Práticas alinhadas ao Pacto Global

## Princípios do Pacto Global Objetivos do Milênio Ações

### Direitos humanos



- Código de Ética e Conduta
- Código de Conduta para Fornecedores
- Missão, Visão e Valores
- Programa de Monitoramento de Fornecedores
- Investimento de R\$ 7 milhões em projetos sociais
- Investimento social com foco no desenvolvimento local
- Projetos de apoio ao esporte: Lançar-se para o Futuro; Confederação Brasileira de Judô; Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos; Associação Toledana de Ginástica Rítmica; Família Sadia de Atletas.
- Projetos desenvolvidos nas comunidades locais: Concórdia Digital; Educar é Cuidar; Empreendedorismo e Empregabilidade Estação Digital; Tempo de Empreender; Laços de Proteção.
- Ação Social: 92 mil atendimentos em 2011.
- Treinamento de 251 motoristas e ajudantes terceirizados no combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, seguindo as diretrizes do Programa na Mão Certa.
- Incremento do número de mulheres em posições de liderança, de 15% para 19%.
- Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA): redução média de 39% na taxa de frequência de acidentes com afastamento.
- Utilização de diretrizes de compras responsáveis do Pacto da Pecuária / Conexões sustentáveis

### Direitos do trabalho



- Código de Ética e Conduta
- Missão, Visão e Valores
- Programas de treinamento e desenvolvimento profissional
- Canais confidenciais de denúncia de irregularidades
- Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)
- Certificação OHSAS 18000
- Relacionamento com sindicatos
- Programa de preparação à aposentadoria

### Meio ambiente



- Código de Ética e Conduta
- Código de Conduta para Fornecedores
- Missão, Visão e Valores
- Certificação ISO 14001
- Cláusulas referentes a meio ambiente nos contratos de fornecedores de materiais e serviços
- Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)
- Análise do Ciclo de Vida (ACV) no sistema de aves
- Inventário de gases efeito estufa consolidado BRF, nos escopos 1 e 2.
- Revisão e publicação da nova Política de Meio Ambiente BRF
- Desenvolvimento de projetos ambientais para redução da utilização de recursos nos processos operacionais: emissões atmosféricas; energia; água
- Participação no Carbon Disclosure Project

### Anticorrupção



- Código de Ética e Conduta
- Código de Conduta para Fornecedores
- Missão, Visão e Valores
- Governança corporativa
- Comitê de Governança, Sustentabilidade e Estratégia
- Auditoria externa para validação dos dados econômico-financeiros
- Auditoria interna
- Participação no Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção

## Sumário GRI

		Princípio do Pacto Global	Página / Comentário
<b>ESTRATÉGIA E ANÁLISE</b>			
1.1	Declaração sobre a relevância da sustentabilidade		2 e 3
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades		6
<b>PERFIL ORGANIZACIONAL</b>			
2.1	Nome da organização		1
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços		1, 6, 28 e 29
2.3	Estrutura operacional		1, 7
2.4	Localização da sede		59
2.5	Número de países em que a organização opera		1, 28 e 29
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade		1
2.7	Mercados atendidos		1, 28 e 29
2.8	Porte da organização		Contra-capla, 1
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório		1
2.10	Prêmios recebidos		15
<b>PERFIL DO RELATÓRIO</b>			
3.1	Período coberto pelo relatório		54
3.2	Data do relatório anterior mais recente		54
3.3	Ciclo de emissão de relatórios		54
3.4	Dados para contato		54, 59
<b>Escopo e limite do relatório</b>			
3.5	Processo para definição do conteúdo		41, 54
3.6	Limite do relatório		54
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações quanto a escopo ou limite		54
3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias, etc.		54
3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos		54
3.10	Consequências de reformulações de informações anteriores		54
3.11	Mudanças significativas em comparação a anos anteriores		1
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório		56 - 58
<b>Verificação</b>			
3.13	Política e prática relativa à busca de verificação externa		54
<b>GOVERNANÇA, COMPROMISSOS E ENGAJAMENTO</b>			
<b>Governança</b>			
4.1	Estrutura de governança	1 a 10	9, 11
4.2	Presidência do mais alto grau de governança	1 a 10	10
4.3	Membros independentes ou não executivos	1 a 10	10
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações	1 a 10	9
4.5	Relação entre remuneração e o desempenho	1 a 10	12
4.6	Processos em vigor para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados	1 a 10	9
4.7	Processo para determinação das qualificações dos conselheiros	1 a 10	10
4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos	1 a 10	Contra-capla
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar o desempenho	1 a 10	9
4.10	Processos para a autoavaliação do mais alto órgão de governança	1 a 10	10
<b>Compromissos com iniciativas externas</b>			
4.11	Princípio da precaução	7	16
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas externas assinadas ou endossadas		14
4.13	Participação em associações e/ou organismos		14
<b>Engajamento dos stakeholders</b>			
4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização.		41
4.15	Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar		41
4.16	Abordagens para o engajamento dos <i>stakeholders</i>		41
4.17	Principais temas e preocupações levantados por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i>		54

## Confirmação do Nível de Aplicação das Diretrizes GRI G3

### Relatório de Sustentabilidade 2011 da BRF – Brasil Foods

A BSD Consulting realizou a conferência do nível de aplicação das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative GRI (versão G3) nesta edição do Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011 da BRF. A organização declarou conformidade com o nível de aplicação A no seu relatório.

Com base na conferência do conteúdo providenciado, podemos confirmar que o nível de aplicação A do GRI-G3 foi atingido pela organização relatora, incluindo os indicadores do suplemento setorial de processamento de alimentos (*food processing*). No entanto, ainda existem oportunidades de melhoria no relato dos itens de perfil em estratégia e análise (1.2), abordar os riscos e oportunidades da sustentabilidade atreladas ao negócio. Tratando-se de indicadores

de desempenho, essenciais e relevantes, há abertura para aprimorar o relato de temas como o uso de materiais, gestão de resíduos e efluentes, impactos de produtos, transporte e na biodiversidade, monitoramento da cadeia de valor, e implicações financeiras devido às mudanças climáticas.

Não foi tarefa da BSD verificar o teor e veracidade das informações e respostas dadas aos indicadores neste relatório.

São Paulo, 13 de abril de 2012

### **BSD Consulting**

Marcelo Aversa, sócio BSD Consulting

Joyce Fernandes, Gerente de Projetos BSD Consulting

		Princípio do Pacto Global	Página / Comentário
	<b>Indicadores de desempenho</b>		
	<b>ASPECTOS DA TERCEIRIZAÇÃO E COMPRAS</b>		33
FP1	Compras de fornecedores em conformidade com política de compras		33
FP2	Compras em conformidade com normas e certificações internacionais		Online
	<b>DESEMPENHO ECONÔMICO</b>		
	<b>Desempenho econômico</b>		
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído (DVA)		26
EC2	Implicações, riscos e oportunidades de mudanças climáticas	7	49
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão		Online
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo		Online
	<b>Presença no mercado</b>		35
EC5	Salário mais baixo comparado ao salário mínimo local	1	N/D
EC6	Políticas, práticas e gastos com fornecedores locais		35
EC7	Procedimentos para contratação local	6	Online
	<b>Impactos econômicos indiretos</b>		
EC8	Investimentos em infraestrutura e serviços na comunidade		Online
EC9	Impactos econômicos indiretos significativos		N/D
	<b>DESEMPENHO AMBIENTAL</b>		
	<b>Materiais</b>		51
EN1	Materiais usados por peso ou volume	8	51
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem	8,9	51
	<b>Energia</b>		51 e 52
EN3	Consumo de energia direta	8	51
EN4	Consumo de energia indireta	8	52
EN5	Energia economizada	8,9	52
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia	8,9	N/D
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta	8,9	N/D
	<b>Água</b>		53
EN8	Total de retirada de água por fonte	8	53
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas	8	Online
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	8,9	53
	<b>Biodiversidade</b>		53 e Online
EN11	Área da empresa em áreas protegidas ou alta biodiversidade	8	Online
EN12	Descrição de impactos significativos sobre a biodiversidade	8	53
EN13	<i>Habitats</i> protegidos ou restaurados	8	N/D
EN14	Gestão de impactos na biodiversidade	8	N/D
EN15	Número de espécies ameaçadas	8	N/D
	<b>Emissões, efluentes e resíduos</b>		50, 53 e online
EN16	Emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa (GEE)	8	50
EN17	Outras emissões indiretas relevantes de GEE	8	50
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de GEE	7,8,9	50
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio	8	50, índice online
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	8	Online
EN21	Descarte de água	8	53
EN22	Peso total de resíduos	8	53
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos	8	Online
EN24	Peso de resíduos perigosos	8	N/D
EN25	Biodiversidade de corpos d'água e <i>habitats</i> afetados por descartes de água e drenagem	8	N/D
	<b>Produtos e serviços</b>		34, 35, 38 e online
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços	7,8,9	34, 38
EN27	Produtos e suas embalagens recuperados	8,9	35 e online
	<b>Conformidade</b>		13
EN28	Não conformidade com leis e regulamentos ambientais	8	13
	<b>Transporte</b>		Online
EN29	Impactos ambientais do transporte	8	Online
	<b>Geral</b>		8
EN30	Investimentos e gastos em proteção ambiental	7,8,9	8
	<b>PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE</b>		
	<b>Emprego</b>		46 e online
LA1	Total de trabalhadores		46
LA2	Rotatividade	6	46
LA3	Benefícios		N/D
	<b>Relações entre os trabalhadores e a governança</b>		Online
LA4	Empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva	1,3	Índice online
LA5	Prazo para notificação de mudanças operacionais	3	Online
FP3	Trabalho perdido devido a conflitos laborais e/ou greves		Online
	<b>Saúde e segurança no trabalho</b>		47 e online
LA6	Empregados representados em comitês formais de segurança	1	Online
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos	1	47



	<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Princípio do Pacto Global</b>	<b>Página / Comentário</b>
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco	1	48
LA9	Temas de segurança cobertos por acordos sindicais	1	Online
	<b>Treinamento e educação</b>		47 e online
LA10	Horas de treinamento	6	47
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua e fim da carreira		47 e online
LA12	Empregados que recebem análises de desempenho		47
	<b>Diversidade e igualdade de oportunidades</b>		46 e online
LA13	Responsáveis pela governança e empregados por gênero, faixa etária, minorias	1, 6	46
LA14	Proporção de salário entre homens e mulheres	1, 6	Índice online
	<b>DIREITOS HUMANOS</b>		
	<b>Práticas de investimento e de processos de compra</b>		33, 34, 47 e online
HR1	Contratos de investimentos com cláusulas de direitos humanos	1 a 6	Online
HR2	Fornecedores submetidos a avaliações direitos humanos	1 a 6	33, 34
HR3	Treinamento para empregados em direitos humanos	1 a 6	47
	<b>Não discriminação</b>		N/D
HR4	Casos de discriminação e as medidas tomadas	1, 2, 6	Índice online
	<b>Liberdade de associação e negociação coletiva</b>		Online
HR5	Risco de liberdade de associação	1, 2, 3	Online
	<b>Trabalho infantil</b>		34
HR6	Risco de trabalho infantil	1, 2, 5	34
	<b>Trabalho forçado ou análogo ao escravo</b>		34
HR7	Risco de trabalho forçado	1, 2, 4	34
	<b>Práticas de segurança</b>		Online
HR8	Pessoal de segurança treinado em direitos humanos	1, 2	Online
	<b>Direitos indígenas</b>		N/D
HR9	Casos de violação de direitos dos povos indígenas	1, 2	Índice online
	<b>SOCIEDADE</b>		
	<b>Comunidade</b>		Online, 42, 43
SO1	Impactos das operações nas comunidades		42 e 43
	<b>Acesso à alimentação saudável</b>		N/D
FP4	Programas e práticas que promovam: acesso a estilos de vida saudáveis; a prevenção de doenças crônicas; etc.		37
	<b>Corrupção</b>		13
SO2	Avaliações de riscos relacionados à corrupção	10	13
SO3	Empregados treinados em anticorrupção	10	13
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	10	Índice online
	<b>Políticas públicas</b>		Online
SO5	Políticas públicas e <i>lobbies</i>	1 a 10	Online
SO6	Contribuições para partidos políticos	10	Índice online
	<b>Concorrência desleal</b>		N/D
SO7	Ações judiciais por concorrência desleal		Índice online
SO8	Não conformidade com leis e regulamentos		13
	<b>RESPONSABILIDADE SOBRE O PRODUTO</b>		
	<b>Saúde e segurança do cliente</b>		37, 38 e online
PR1	Avaliação de impactos de saúde e segurança	1	37
PR2	Conformidade com regulamentos relativos à saúde e segurança	1	Índice online
FP5	Produção em locais certificados por terceiros		Online
FP6	Produtos que possuem redução de gordura saturada, gorduras trans, sódio e adição de açúcares.		37
FP7	Produtos que contenham aumento de ingredientes nutritivos e aditivos alimentares		38 e online
	<b>Rotulagem de produtos e serviços</b>		38 e 39
PR3	Exigências de rotulagem	8	38
FP8	Comunicação aos consumidores sobre ingredientes e informações nutricionais		38
PR4	Não conformidade com informações e rotulagem	8	Índice online
PR5	Satisfação do cliente		39
	<b>Comunicações de marketing</b>		Online
PR6	Comunicações de marketing		Online
PR7	Casos de não conformidade com comunicações de marketing		Índice online
	<b>Conformidade</b>		N/D
PR8	Violação de privacidade e perda de dados de clientes	1	N/D
PR9	Não conformidade no fornecimento e uso de produtos e serviços		Índice online
	<b>BEM ESTAR ANIMAL</b>		
	<b>Reprodução e genética</b>		Online
FP9	Animais criados e/ou transformados		21 e online
	<b>Criação de animais</b>		35 e online
FP10	Alterações físicas e uso de anestésico.		35
FP11	Animais criados por tipo de habitação.		35
FP12	Uso de antibióticos, antiinflamatórios, hormônios e/ou tratamentos para crescimento		35
	<b>Manuseio, transporte e abate</b>		Online
FP13	Não conformidade em transporte, manuseio e abate de animais		Online

# INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

## **Sede** [GRI 2.4]

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

## **Escritório corporativo**

Rua Hungria, 1.400 – 5º andar  
01455-000 São Paulo – SP – Brasil  
Tel.: (55 11) 2322-5000  
Fax: (55 11) 2322-5747  
[www.brasilfoods.com](http://www.brasilfoods.com)

## **Relações com Investidores** [GRI 3.4]

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

## **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) 5029-1908  
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](mailto:shareowners@bankofny.com)  
[www.bankofny.com](http://www.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**

### **KPMG Auditores Independentes**

O relatório completo e o índice remissivo GRI estão disponíveis na versão completa deste documento, que pode ser acessada pela internet ([www.brasilfoods.com/ri](http://www.brasilfoods.com/ri))

## Créditos

### Coordenação geral

Vice-Presidência de Finanças, Administração e Relações com Investidores

### Colaboração

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

### Conteúdo e redação

Editora Contadino  
Equipe BRF de Relações com Investidores e Sustentabilidade

### Consultoria em GRI

BSD Consulting

### Design e Diagramação

A10

### Imagens

Acervo BRF

Os resultados de 2011 consolidam as Empresas BRF – Brasil Foods S.A. e Sadia S.A. (subsidiária integral). Os resultados da Sadia passaram a ser consolidados integralmente a partir de Julho de 2009, conforme Acordo de Associação e Assembleias de incorporações de ações realizadas em julho e agosto de 2009.

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 mudanças no mercado e do desempenho econômico geral do país, do setor e dos mercados internacionais, estando, portanto, sujeitas a mudanças.

Em 13.07.11 o plenário do Conselho Administração de Defesa Econômica – CADE aprovou a Associação entre a BRF e a Sadia S.A., subordinada ao cumprimento das disposições contidas no Termo de Compromisso de Desempenho – TCD firmado entre as partes. Estes documentos encontram-se disponíveis no site: [www.brasilfoods.com/ri](http://www.brasilfoods.com/ri)





Naturis  
Soja

Sadilar

MEU MENU



Sadia



nova  
Claybom



Deline  
Sadia

TURMA DA  
Mônica

NaBrasa  
PERDIGÃO

Cotochês

Miss Daisy



Pense  
Bio FIBRÁS

Do Bon

AVIPAL  
افيبال

Pense  
Zero



Borella