

Universidade Autónoma de Lisboa

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais



“Fatores críticos de sucesso no processo de implementação de um Centro de Serviços Partilhados - Estudo de caso do Centro de Serviços Partilhados da BRF em Viena”

Autor: Tiago Sousa Seixas

Dissertação realizada no âmbito do
Mestrado em Gestão de Empresas
Especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Amílcar Gonçalves
Setembro 2014

© Tiago Sousa Seixas, 2014

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador de tese Prof. Amílcar Gonçalves pela sua orientação e apoio. Esta tese é resultado das nossas reuniões e conversas.

À equipa de implementação do CSP da BRF em Viena (Mário, Sidnei e Felipe), pela sua disponibilidade, colaboração e conhecimento partilhado.

Também à minha família, pelo apoio e motivação.

Resumo

O presente trabalho procurou identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação de um Centro de Serviços Partilhados (CSP). Teve como caso de estudo a implementação de um CSP em Viena, Áustria, no âmbito de um projecto de reestruturação organizacional de uma companhia multinacional brasileira do negócio alimentar.

Foi realizado um levantamento teórico de estudos, documentos e trabalhos sobre as temáticas de CSP e de FCS, com vista a fundamentar e estruturar o presente trabalho.

Também foi realizado um levantamento retrospectivo da história da organização em causa, com o intuito de enquadrar o objecto em estudo assim como fazer o enquadramento da temática.

A Investigação realizada teve como objecto o processo de implementação do CSP, desde a sua idealização até à sua operacionalização. Também foram apurados os resultados obtidos após a implementação assim como foram identificados os fatores críticos de sucesso deste projecto.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso / Centros de Serviços Partilhados / Estratégia / Processo de Implementação

Abstract

This study sought to identify the critical success factors in implementing a Shared Services Centre (SSC). The case study was the implementation of a SSC in Vienna, Austria, in the scope of an organizational restructure project, of a multinational Brazilian company from the Packaged Food Industry.

A theoretical survey of the existing theory on the themes of SSC and Critical Success Factors (CSF) in order to support and structure the present work was undertaken.

Also, a retrospective survey of the history of the organization was made, in order to familiarize the subject under study, as well as to structure the subject of the paper with the company analysed.

The performed investigation studied the process of implementing the SSC, since its conception until its operationalization. The results obtained after implementation as well as the critical success factors of this project were identified

Key words: Critical Success Factors / Shared Services Centre / Strategy / Implementation Process

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
ABREVIATURAS	XIV
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2 PROBLEMÁTICA E OBJECTIVOS	5
CAPÍTULO 2 – CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS	7
2.1 HISTÓRICO E CONCEITOS	7
2.1.1 <i>Papel do CSP dentro da empresa</i>	8
2.1.2 <i>Noção de Serviço</i>	10
2.1.3 <i>Actores do CSP</i>	12
2.1.4 <i>CSP vs Centralização</i>	13
2.1.5 <i>Modelos de CSP</i>	14
2.1.6 <i>Acordo de Nível de Serviço</i>	16
2.1.7 <i>Ferramentas para a Qualidade</i>	21
2.2 IMPLEMENTAÇÃO DE UM CSP	27
2.2.1 <i>Planeamento Estratégico Horizontal</i>	28
2.2.2 <i>Etapas de Implementação de um CSP</i>	29
2.2.3 <i>Factores-chave para definição da localização de um CSP</i>	30
2.2.4 <i>A migração de processos para o CSP</i>	32
2.2.5 <i>Gestão do Projecto</i>	35

2.2.6	<i>Gestão da Mudança</i>	40
2.2.7	<i>Tecnologias de Informação e Comunicação</i>	42
2.3	IMPACTOS DOS CSP	45
2.4	TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DOS CSP	51
CAPÍTULO 3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....		53
3.1	CARACTERÍSTICAS DOS FCS	55
3.1.1	<i>Hierarquia</i>	55
3.1.2	<i>Interno Vs Externo</i>	57
3.1.3	<i>Monitorização vs Construção</i>	57
3.1.4	<i>Fonte</i>	58
3.1.5	<i>Relação entre Fonte e Hierarquia</i>	60
3.2	RELEVÂNCIA DOS FCS	62
3.3	O MÉTODO FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	63
3.4	FCS NOS CSP	68
CAPÍTULO 4 METODOLOGIA.....		71
4.1	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO MÉTODO.....	71
4.2	RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS	73
CAPÍTULO 5 ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DO CSP DA BRF NA EUROPA.....		75
5.1	HISTÓRIA DA BRF	75
5.2	O PROJETO DE CRESCIMENTO INTERNACIONAL DA BRF	79
5.3	PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CSP DA BRF NA EUROPA	83
5.3.1.	<i>Elaboração do Projecto</i>	83
5.3.2.	<i>Apresentação e aprovação</i>	84
5.3.3.	<i>Implementação</i>	86
CAPÍTULO 6		92
6.1	RESULTADOS OBTIDOS.....	92
6.2	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CSP	96
BIBLIOGRAFIA		98
ANEXOS.....		103

Lista de figuras

Fig. 1	Atividades de suporte das diversas Unidades de Negócio	8
Fig. 2	Absorção de atividades de suporte das diversas Unidades de Negócio	9
Fig. 3	Posição do CSP na organização	10
Fig. 4	Atores do Centro de Serviços Partilhados.....	13
Fig. 5	Processo de negociação do ANS	18
Fig. 6	Níveis de serviços possíveis.....	19
Fig. 7	Processo de amadurecimento de um CSP	20
Fig. 8	Typical shared services evolution path	21
Fig. 9	Indicators of stagnation in mature SSC's	22
Fig. 10	Evolução alternativa dos CSP	23
Fig. 11	Síntese das características das Inovações Disruptivas e Sustentadoras	24
Fig. 12	Gartner Hype Cycle.....	25
Fig. 13	Processo para desenvolver Inovações Disruptivas.....	26
Fig. 14	Processo de implementação de um CSP	27
Fig. 15	Cadeia de Valor de Porter	28
Fig. 16	CrITÉRIOS para escolher a localização de um CSP	31
Fig. 17	Fatores para definição da localização do CSP	32
Fig. 18	Matriz de elegibilidade dos processos.....	33
Fig. 19	Matriz dos processos a centralizar	33
Fig. 20	Processos atendidos por meio de CSC	34
Fig. 21	Ações a serem adoptadas para promover melhorias.....	35
Fig. 22	Acrónimo S.M.A.R.T	37

Fig. 23	Fases do ciclo de vida do projecto	38
Fig. 24	WBS - Estrutura em árvore	39
Fig. 25	Processo de mudança	40
Fig. 26	Resistência à mudança	41
Fig. 27	Processos mais utilizados na gestão dos CSP	44
Fig. 28	CSP & Valor para os acionistas	46
Fig. 29	Redução de custos (%) obtidos	46
Fig. 30	Principais objetivos dos CSP, segundo os Executivos.....	47
Fig. 31	Processo de evolução de um CSP	52
Fig. 32	Exemplo de hierarquia de FCS numa Organização	56
Fig. 33	Matriz Níveis FCS e Fontes FCS	61
Fig. 34	Dados das empresas pré-fusão	76
Fig. 35	Logotipo Sadia, Perdigão e BRF após fusão.....	77
Fig. 36	Principais motivos que levaram as empresas brasileiras a se internacionalizar.....	80
Fig. 37	Fatores mais importantes que influenciam a localização no exterior.....	80
Fig. 38	Principais formas de atuação de uma empresa nos mercados internacionais	81
Fig. 39	Principal Model	82
Fig. 40	EPI - Waves.....	82
Fig. 41	Equipa de projecto.....	84
Fig. 42	Objectivos na Implementação do CSP	85
Fig. 43	Levantamento de FTE	87
Fig. 44	Critérios de categorização de processos.....	87
Fig. 45	Processos categorizados e FTE	88
Fig. 46	Fatores tidos em consideração na escolha da localização do CSP	89
Fig. 47	Matriz de Critérios Múltiplos	89
Fig. 48	Cronograma Projecto GBS.....	90

Lista de tabelas

Tab.1	Diferença entre serviços partilhados e centralização	14
Tab.2	Evolução dos modelos de serviços partilhados	16
Tab.3	Princípios a ser considerados na definição de um ANS.....	17
Tab.4	Vantagens da implantação de Centros de Serviços Partilhados	48
Tab.5	Desvantagens da implantação de um Centro de Serviços Partilhados	49
Tab.6	Shared Services Centers: Which is the right model for you?.....	52
Tab.7	Processo de recolha de informação, análise e derivação de FCS	63
Tab.8	Perguntas a utilizar nas entrevistas.....	65
Tab.9	Perguntas a utilizar nas entrevistas.....	66
Tab.10	FCS nos CSP	69
Tab.11	Métodos de pesquisa utilizados na identificação de FCS	73
Tab.12	Fase de Implementação do CSP em Viena.....	86
Tab.13	Dimensões & Importância relativa dos pontos críticos.....	91
Tab.14	Vantagens provenientes de um CSP.....	92
Tab.15	Desvantagens provenientes de um CSP	94
Tab.16	Importância do FCS no processo de implementação do CSP	96

Abreviaturas

Lista de abreviaturas

ACCA	<i>Association of Chartered Certified Accountants</i>
ANS	Acordo de Nivel de Serviços
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CSF	<i>Critical Success Factors</i>
CSP	Centro de Serviços Partilhados
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FTE	<i>Full Time Equivalents</i>
GBS	<i>Global Business Services</i>
PTD	Processo de Tomada de Decisão
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i>
SSC	<i>Shared Services Centre</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Enquadramento e definição do problema

A competitividade empresarial tem, como resultado das alterações ocorridas na economia mundial sobre a pressão de uma recuperação económica lenta e difícil, obrigado as empresas a repensar e adaptar o seu modelo competitivo. A expansão da Internet e consequentemente do e-commerce, a desregulamentação dos mercados, a diminuição das barreiras comerciais, em suma, as consequências da globalização, têm forçado as empresas a reverem os seus modelos de negócio.

A empresa passou assim a ser vista fora da sua moldura normal de funcionamento e como tal obrigada a pensar fora do quadrado, para poder responder aos novos desafios assim como às novas oportunidades.

O sucesso de uma empresa multinacional, requer atualmente um modelo funcional que lhe permita permanecer eficazmente em permanente contacto e interação com os seus stakeholders, shareholders e recursos detidos a nível global. Tal modelo permitirá à empresa tirar partido da globalização e da inovação, facilitando a criação de valor ao longo da cadeia do negócio.

Existe então, perante este cenário de mudança, a necessidade da empresa saber de onde vem, onde se encontra e para onde quer ir. Neste campo, a estratégia empresarial definida pela gestão de topo de cada empresa ajuda a canalizar os esforços e recursos detidos, servindo como fio condutor das políticas definidas pela administração relativamente às atividades operacionais correntes.

É um processo intuitivo e ao mesmo tempo complexo e dinâmico, onde é necessário articular os objetivos organizacionais com a estratégia definida, de maneira a concretizar a missão a que a empresa se propôs.

De facto, pode não ser fácil distinguir, no ambiente conturbado das atividades empresariais, as áreas da empresa essenciais ao sucesso, assim como conseguir que as pessoas estejam todas alinhadas para “puxar pela empresa” na mesma direcção.

Os fatores críticos de sucesso (FCS), como instrumento de gestão, identificam o conjunto de áreas chave que se revelam essenciais para a empresa concretizar a sua missão. Ajudam a criar um ponto de referência comum, que claramente indica o que é mais importante. Complementarmente, permitem a execução autónoma do trabalho individual, enquadrado pelos objetivos gerais da empresa.

Neste sentido, os Centros de Serviços Partilhados (CSP) têm-se revelado como um instrumento estratégico de sucesso no aproveitamento de sinergias em áreas chave da organização, apresentando como resultados aumentos de eficiência e eficácia nas atividades executadas, refletindo-se também numa nova cultura de serviço virada para a melhoria contínua da empresa.

Num recente estudo da *Association of Chartered Certified Accountants* (ACCA, 2012), são referidos como benefícios reconhecidos dos CSP, a transparência, a redução de custos, o aumento de eficiência, a maior padronização nos processos e melhoria na governança, entre outros.

O estudo de caso terá como objeto o Centro de Serviços Compartilhados da BRF, que foi implementado em Viena no âmbito do projeto de crescimento internacional da empresa, o qual visa criar as condições para transformar a atual empresa exportadora numa empresa multinacional, com o centro das suas estruturas e processos de negócio para o mercado geográfico Europeu, localizado na Áustria e na Holanda.

A BRF “foi criada a partir da união de Perdigão e Sadia, cuja fusão foi anunciada em 2009 e concluída em 2012, e atua nos segmentos de carnes (aves e suínos), alimentos processados de carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, sendo responsável por 20% do comércio mundial de aves.” (Relatório Anual de Sustentabilidade, 2013, p. 12)

“Detentora de marcas consagradas como Sadia, Perdigão, Batavo, elegê, Qualy, Chester, Perdix e Paty, a BRF é hoje uma das maiores produtoras de alimentos resfriados e congelados de proteínas do mundo, com um portfólio de mais de 5 mil itens.” (Relatório Anual de Sustentabilidade, 2013, p. 10)

Atualmente possui 50 centros de produção e 33 centros de distribuição no Brasil, tendo uma cobertura de mercado de 98%. A nível internacional, está presente na Argentina e na Europa com respectivamente 9 e 2 centros de produção. Possui ainda 19 escritórios comerciais que cobrem cerca de 120 países. É uma das maiores empregadoras privadas do Brasil com mais de 110.000 trabalhadores.

O crescimento em vendas tem tido nos últimos anos um crescimento estável à volta dos 10% por ano, com um peso do mercado externo a manter-se constante nos 60% do total de vendas do grupo.

Com vista ao aumento do peso do mercado externo nas vendas, o plano estratégico de longo prazo da empresa contempla crescimento balanceado por expansão orgânica das operações e aquisições seletivas em regiões estratégicas como Oriente Médio, América Latina e outros países emergentes.

Em finais de 2013, concluiu-se a construção de uma fábrica de processados em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, e 6 meses depois adquiriu-se 50% da Federal Foods que faz a distribuição no varejo e em *food services* no mercado do Oriente Médio. Em simultâneo, consolidou uma *joint venture* “com a Dah Chong Hong Limited que faz a distribuição no varejo e em *food services* no mercado chinês. Este projecto foi no entanto descontinuado em opção por outras oportunidades.” (BRF, 2014)

Também em 2013 a BRF foi cenário de mudanças substanciais na sua estrutura organizacional. O objetivo destas mudanças, em consonância com o Plano Estratégico BRF17 (BRF, 2014) é o de mudar a orientação industrial da empresa para um modelo de negócio que proporcione mais valor ao mercado.

“A finalidade de toda essa nova estruturação organizacional é consolidar a BRF como uma companhia que constrói valor a partir da força de suas marcas e da inovação de seus produtos, e torná-la menos sensível ao estreitamento de margens das *commodities*.” (Relatório Anual de Sustentabilidade, 2013)

Empresa de capital aberto, a BRF integra desde 2006 o Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa S.A.), o que consolidou o reconhecimento da qualidade da sua gestão. A empresa incorpora elevados padrões de Governança Corporativa, com direitos igualitários, mecanismos de proteção aos acionistas e absoluta observância das melhores práticas de *disclosure* de informações e transparência na divulgação de resultados e perspectivas dos negócios.

Oferecer qualidade e inovação ao consumidor é um dos valores da BRF. Para a empresa, inovar implica desenvolvimento contínuo de novos produtos, melhoria sucessiva de qualidade, implementação de novas tecnologias, controle rigoroso dos processos produtivos para a garantia da segurança alimentar.

“O resultado dessa dinâmica são ganhos de competitividade, que permitem à empresa disponibilizar o melhor produto a preço justo atingindo maior número de consumidores conscientes do exercício de sua cidadania e, portanto, exigentes, vigilantes e seletivos.”

(BRF - Comunicação Corporativa)

A evolução dos últimos anos é elucidativa da estratégia de globalização da BRF, a qual operou uma mudança de paradigma deixando de ser apenas uma empresa exportadora para passar a ser uma empresa multinacional com uma presença cada vez mais global.

Para responder aos novos desafios, a BRF decidiu implementar um projeto piloto que visa dotar a empresa de um centro de gestão de competências especializadas e de prestação de serviços intra-grupo, com o objetivo de melhorar a sua eficiência e competitividade no mercado externo.

Tendo presente que um estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento da coleta e da análise de dados (Yin, 2008), este trabalho visa a identificação dos fatores críticos de sucesso no processo de implementação do centro europeu de serviços partilhados da BRF na Áustria, um projeto que decorreu de finais de 2011 a Agosto de 2013.

1.2 Problemática e objetivos

Tratando-se de um estudo de caso sobre o processo de implementação do Centro de Serviços Partilhados da BRF, foram elencadas diversas questões, de ordem qualitativa, para orientar o trabalho:

Processo de implementação;

- Como se desenvolveu holisticamente o processo de implementação do CSP?

Resultados obtidos;

- A gestão do projeto foi bem-sucedida?
- Quais as vantagens e desvantagens identificadas no processo de implementação do CSP?
- A proposta de valor foi concretizada?

Fatores Críticos de Sucesso do CSP;

- Quais os fatores que são reconhecidos como essenciais ao sucesso, no processo de implementação do CSP em estudo?

O objetivo geral desta investigação é a determinação dos Fatores Críticos de Sucesso na implementação do Centro de Serviços Partilhados da BRF na Europa.

Para atingir este objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir o conceito de centro de serviços partilhados e seus elementos;
- Analisar os diversos componentes do processo de implementação de um CSP;
- Compreender os impactos esperados de um CSP numa organização;
- Analisar os FCS sob a perspectiva dos CSP;
- Investigar o processo de implementação do CSP da BRF em Viena;
- Identificar os resultados obtidos da implementação do CSP da BRF em Viena;
- Determinar os fatores críticos de sucesso na implementação do CSP da BRF em Viena;

Capítulo 2 - Centros de Serviços Partilhados

2.1 Histórico e conceitos

O conceito de Centro de Serviços Partilhados não é novo, pois existe desde o tempo dos egípcios em que a centralização da pedreira era feita de modo a facilitar a construção de múltiplas pirâmides.

Inicialmente pensado, como instrumento de redução de custos e de simplificação da estrutura organizacional, o modelo ao longo dos últimos anos tem sido fruto de desenvolvimentos e novas variantes, derivado dos bons resultados obtidos para além do reconhecido potencial inerente ao modelo.

A contrário de uma organização descentralizada onde, por exemplo, uma redução de custos pode se revelar um desafio complexo, em virtude de cada unidade ter autonomia para definir e estabelecer os seus processos, os Serviços Partilhados apresentam uma solução alternativa mais clara. Com o objetivo final de excelência na prestação de serviços aos seus clientes, os CSP através da centralização de atividades, da especialização e da padronização de processos, conseguem obter reduções de custos através das economias de escala e aumento da qualidade do serviço prestado.

De acordo com a (Deloitte, 2004) o conceito atual de Centro de Serviços Partilhados (Shared Services) tem vindo a ganhar, nas últimas 3 décadas, cada vez mais atratividade no cenário empresarial.

No entanto, apesar de atualmente a maioria das empresas da Fortune 500 possuir Serviços Partilhados, de acordo com um relatório recente da (ACCA, 2012), 28% das grandes empresas ainda não adotou nenhum modelo de serviços partilhados, e das que adotaram, mais de 50% são imaturos (têm menos de 2 anos).

De acordo com um estudo recente do Everest Group (Santosh) apenas um pequeno número de empresas considera possuir um Centro de Serviços Partilhado maduro, o que altera

o foco da questão sobre a adoção dos serviços partilhados, para a questão de como aprimorar o desenvolvimento dos serviços partilhados geradores de valor para a empresa.

No seu sentido tradicional, o CSP tem sido considerado uma alternativa à terceirização com a finalidade de manter certas atividades sobre o controle da organização assim como uma maneira de aproveitar os benefícios das economias de escala.

2.1.1 Papel do CSP dentro da empresa

Nas últimas décadas, os processos produtivos foram o foco da atenção pela gestão, o que se concretizou numa grande evolução tecnológica. Mais recentemente, as organizações também se têm voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam uma considerável parcela nos custos da produção, cerca de 25 a 30% (Quinn, et al., 2000).

Quando uma empresa possui, em diferentes localizações, diversas unidades de negócio (U.N.), há a tendência, tendo em vista a maior autonomia das mesmas, em criar serviços de apoio duplicados em cada uma dessas U.N. Esta situação cria duplicação de processos e de custos além de não garantir a padronização e qualidade dos processos da empresa.



Fig. 1 Atividades de suporte das diversas Unidades de Negócio

Fonte: FRANCHIOSI (2009 apud AFFONSO, 2010),

Com vista a mitigação desta duplicação surgem os Serviços Partilhados (ou Compartilhados).

Serviço Partilhado é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de os ter como uma série de funções de apoio duplicadas (Quinn, et al., 2000).



Fig. 2 Absorção de atividades de suporte das diversas Unidades de Negócio

Fonte: FRANCHIOSI (2009 apud AFFONSO, 2010)

As empresas começaram a integrar as suas atividades de apoio, através do alinhamento de atividades funcionais, como os recursos humanos e orçamentos, sob a tutela de um líder mundial dentro da empresa. Esta integração, por norma, inicia-se pelos processos mais facilmente sujeitos a padronização como as contas a pagar ou o *help desk* de Tecnologias da Informação.

De acordo com MEYER (2005 apud AFFONSO, 2010), adiciona-se valor ao cliente quando se consegue migrar todos os processos transacionais para uma única área capaz de responder às necessidades de toda a empresa, ao permitir às áreas emittentes o direcionamento dos seus recursos para as áreas estratégicas. Com a adoção do modelo CSP, a empresa consegue rentabilizar o tempo despendido em tarefas rotineiras, obtendo uma diminuição do tempo para a execução de processos transacionais e por consequência aumento do tempo para a tarefas de monitorização de controlos internos e de gestão de riscos.

Nesse sentido, numa clara abordagem ao papel do CSP dentro de uma organização (Madalozzo, 2012), com base na obra de (Mintzberg, 2003), considera que as funções a ser assumidas por um CSP, são as atividades especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, ou seja, as atividades que são essenciais para a organização, mas que não fazem parte da sua actividade principal.

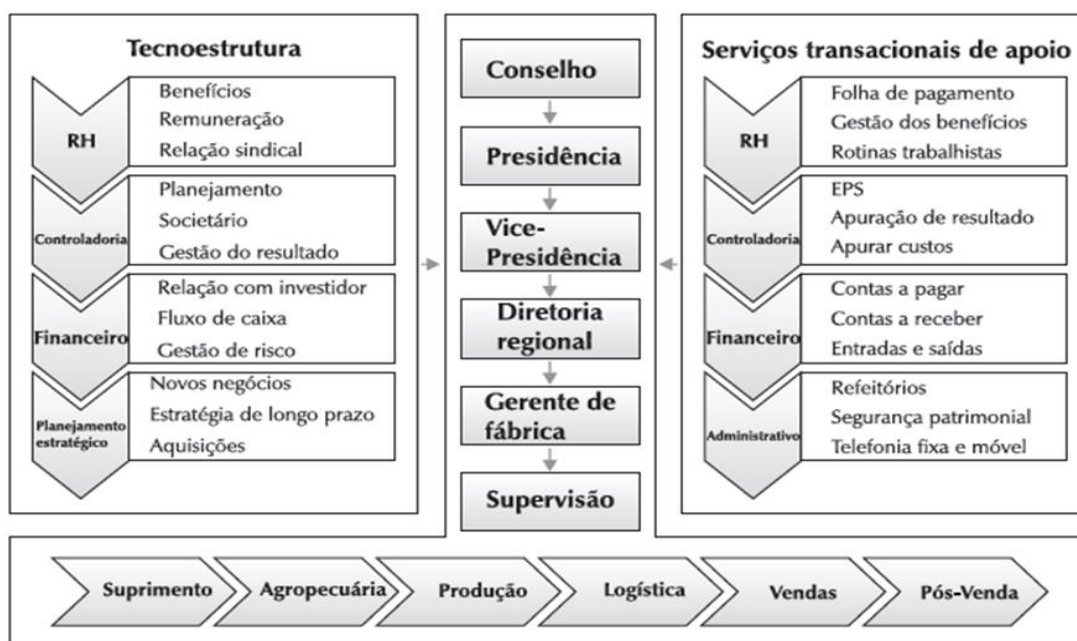


Fig. 3 Posição do CSP na organização

Fonte: (Madalozzo, 2012)

Na Figura 3, a cúpula estratégica, composta pelos órgãos desde a Supervisão até ao Conselho, é responsável por garantir que a organização cumpre a sua missão. Para tal, necessita de uma base de conhecimento especializado que lhe dê o apoio à tomada de decisão. Denominada de Tecnoestrutura, esta base é composta pelos analistas e considera-se parte da actividade principal da organização. Os serviços transacionais de apoio assumem as funções das actividades secundárias que devem ser assumidas pelos Serviços Partilhados.

Também segundo Schulman et al. (2001 apud (Berdejo, 2009)) os serviços partilhados, são definidos como a concentração de recursos da empresa atuando com atividades, antes espalhadas através da organização, a fim de servir múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

2.1.2 Noção de Serviço

Para (CORRÊA, 2006) a sobrevivência de uma organização depende essencialmente da excelência operacional dos seus serviços. Isto porque o pacote de valor com base no qual os clientes irão retribuir com pagamento, é composto pelos processos que são efetivamente responsáveis por executar e entregar os serviços.

Ora os serviços têm características que os diferenciam dos outros tipos de produtos, como a simultaneidade entre a sua produção e consumo; a participação do cliente aquando da entrega do serviço e ainda a intangibilidade do bem (CORRÊA, 2006)

Também Kaneko (1991, apud Cunha, 2011), destaca como características dos serviços, o carácter intangível do serviço humano; o armazenamento ou reprodução não pode ser garantido; requisitos base para cada situação são necessários; produção, consumo e uso serem coincidentes no tempo; a avaliação e *feedback* do cliente serem coincidentes com a prestação do serviço e ainda a alta dependência do serviço da relação pessoal.

2.1.3 Actores do CSP

De acordo com (Madalozzo, 2012) dentro da dinâmica gerada no CSP, diversos atores emergem na sua estrutura, como o cliente, o fornecedor e o utilizador, cada qual com os seus objetivos individuais e competências.

No campo das competências (Madalozzo, 2012) faz a distinção entre competência originária e competência delegada, como sendo a primeira a competência que é facultada pela empresa numa área específica para gerir determinadas funções na organização, mantendo sempre a responsabilidade das mesmas, e a competência delegada a da execução de determinada função sob a orientação do detentor da competência originária.

O cliente é quem detém a competência originária sobre o processo e que irá deslocar esse processo para o CSP. Também é o cliente que avaliará as condições gerais de entrega do trabalho e o seu custo, pois em última análise detém o poder de decisão em manter ou não os processos deslocados para o CSP. O objetivo do cliente, nesta perspetiva é delegar as suas atividades secundárias (serviços transacionais de apoio) para poder orientar os seus recursos para as suas atividades principais. É o cliente que firma o Acordo de Nível de Serviço (ANS) com o CSP.

Por sua vez, o fornecedor, é quem recebeu a delegação de competências, o próprio CSP. Tem como suas funções os serviços transacionais de apoio da organização, que compõem o seu *core-business*, limitadas pelo âmbito dos acordos de níveis de serviços. Para tal deve procurar a excelência operacional nas atividades que desenvolve, através da especialização e padronização das mesmas. As reduções de custos através das economias de escala e a qualidade do serviço prestado devem de ser os fatores diferenciadores dos serviços prestados pelos CSP.

O utilizador é quem irá usufruir dos serviços prestados pelo CSP. Consoante o modelo de CSP adotado pela organização, as unidades têm autonomia na escolha da aquisição interna dos serviços prestados pelo CSP, podendo em alternativa adquirir os serviços fora da empresa ou mesmo executando-os dentro da unidade. Adicionalmente, como as necessidades das unidades são teoricamente ilimitadas e os recursos do CSP são limitados, esta situação cria a necessidade de melhoria contínua dos serviços, procurando o CSP a satisfação máxima tanto dos usuários como dos clientes pelos seus serviços prestados.

A Figura 4 apresenta, de forma sintética, as relações entre os diferentes atores assim como o seu enquadramento na dinâmica organizacional.

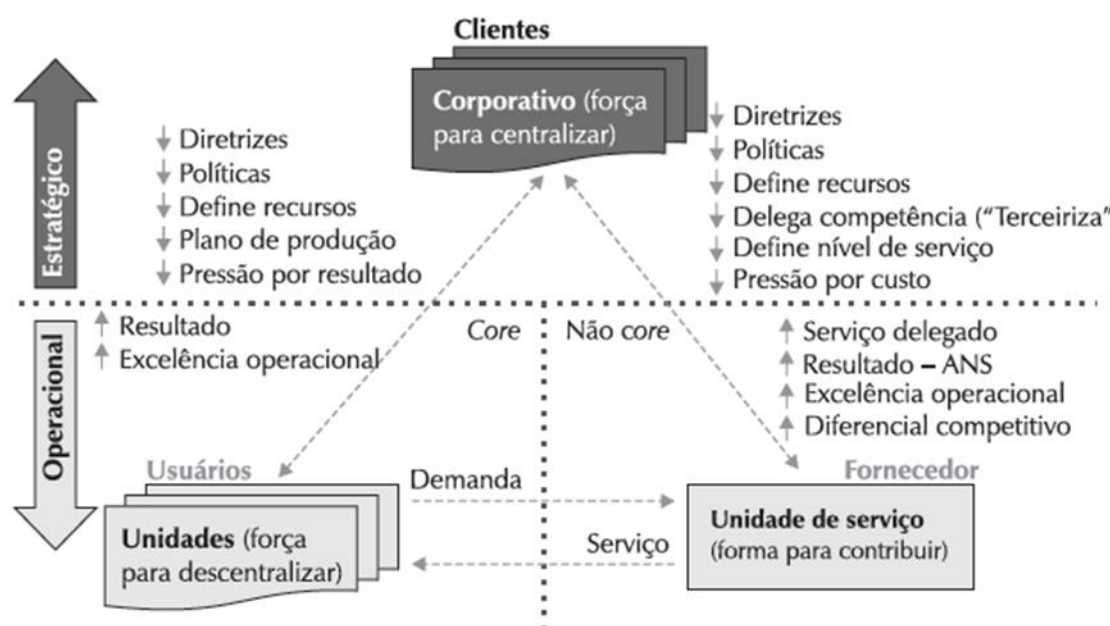


Fig. 4 Atores do Centro de Serviços Partilhados

Fonte: (Madalozzo, 2012)

2.1.4 CSP vs Centralização

A diferença básica dos serviços compartilhados em relação a uma simples centralização das atividades é a estratégia de foco no cliente interno – as unidades de negócio. (RAMOS, 2005)

Também (Madalozzo, 2012), diferencia a centralização da criação de um centro de serviços compartilhados, classificando-a como apenas uma etapa da implementação do mesmo. Acrescenta, ainda, que a centralização é um ato de força pontual por parte da alta administração, refletindo uma abordagem do topo para a base. Com o desenvolvimento do CSP a força deve advir da competência detida pelo CSP em gerar resultados positivos para a organização de forma contínua, e não da autoridade hierárquica.

A PricewaterhouseCoopers (2008), enuncia na tabela seguinte as diferenças que considera cruciais entre a centralização e o Serviço Partilhado.

Conceito	Centralização	Serviço Compartilhado
Orientação	Corporativa	Unidade de Negócio
Objectivos	Controle corporativo e redução de custos	Excelência em serviço e melhoria continua
Processos	Fragmentados e independentes	Padronizados
Uso de indicadores de Performance	Pouco frequente	Generalizado
Localização Provável	Corporativa	Neutra/Agrega + valor
Estrutura	Outra função corporativa	Uma unidade independente
Liderada por um perfil de	Controle	Prestação de Serviços
As economias resultam de...	Racionalização	Padronização, Racionalização e Ganhos de Escala

Tab.1 Diferença entre serviços partilhados e centralização

Fonte: (PricewaterhouseCoopers, 2008)

2.1.5 Modelos de CSP

Segundo Quinn, Cooke & Kris (2000 apud (RAMOS, 2005), existem quatro modelos de serviços compartilhados, que evoluíram a partir do modelo básico resultante da consolidação das atividades de apoio numa unidade e que apresentamos abaixo.

O modelo básico apresenta como características a concentração das transações de suporte e das atividades numa única localização assim como a obrigatoriedade de utilização dos serviços partilhados pelas unidades de negócio (utilizadores). A padronização tendo em vista a qualidade, o aproveitamento de economias de escala e a redução de custos, são os objetivos principais deste modelo em que os custos dos serviços são contabilizados mas não são transferidos para as unidades de negócio.

Com a adoção do Modelo Marketplace deixa de existir a obrigatoriedade na utilização dos serviços do CSP pelas unidades de negócio. Em consequência, é incentivado o aperfeiçoamento da relação entre o CSP e as unidades de negócio assim como a criação de

ferramentas de monitorização e controlo das atividades executadas pelo CSP. Com vista à ampliação e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos são contratados especialistas e consultores.

Com a evolução do Modelo Marketplace surge o modelo Marketplace Avançado. Neste modelo, os custos dos serviços são transferidos para as unidades de negócio mas tanto o CSP como as unidades de negócio podem escolher adquirir livremente serviços no mercado. A comparação dos custos cobrados pelo CSP com os do mercado torna-se assim inevitável, tornando assim o CSP equiparável a um fornecedor externo.

Relativamente à não obrigatoriedade das unidades de negócio aderirem aos serviços dos CSP, Madalozzo (2012) considera que estes modelos obtêm um nível menor de sinergias e consequentemente ganhos inferiores, em consequência da diminuição dos ganhos de escala e âmbito dos fatores de sucesso de um CSP. Esta diminuição de escala e âmbito pode ditar o fim da prestação de determinadas atividades de suporte pelo CSP.

Nos casos em que existe obrigatoriedade na escolha, pode acontecer a subsidiação de serviços menos competitivos, mas considerados como serviços a manter sobre o controlo da organização, pelos resultados positivos da venda dos serviços mais competitivos.

Neste modelo o objetivo principal é o da escolha dos serviços do CSP ao invés do mercado externo, pelos clientes internos. Para tal, o foco da sua execução é em oferecer um conjunto de serviços altamente competitivos em preço e qualidade.

O Modelo Marketplace Avançado também permite, para as situações em que o nível de qualidade e custos são comparáveis aos de mercado, a prestação dos serviços do CSP para clientes externos.

Com vista a aumentar o poder negocial das unidades de negócio mas mantendo no âmbito do CSP a gestão dos contratos de terceirização outra alternativa que o modelo também permite é a aquisição, através do CSP, de serviços no mercado.

O Modelo de Empresa Independente é a última etapa na evolução dos serviços partilhados. Neste modelo, em que o objetivo final é o da manutenção da empresa no mercado pela geração de resultados, o CSP funciona como empresa independente e autónoma, sendo os serviços prestados a clientes múltiplos.

Modelo	Básico	Maketplace	Marketplace Avançado	Empresa independente
Características	Consolidação das transacções e atividades de apoio	Inclui o fornecimento de serviços especializados e consultoria	O cliente escolhe o seu fornecedor	Várias empresas clientes
	Economia de escala	Organização estrutura à própria governança	Fornecimento de serviços com o repasse dos custos	Objectivo é o lucro com a prestação de serviços
	Os custos dos serviços são apropriados, mas não são repassados aos clientes internos	Custos totalmente repassados para as unidades de negócio	Possibilidade de venda de serviços clientes externos, se a capacidade produtiva for excedente	Atuação como empresa independente
Objectivo	Reduzir custos e padronizar os processos de produção de serviços	Reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços	Fornecer a melhor alternativa em custos dos serviços	Gerar receitas e lucro como uma empresa de prestação de serviços.
Forma de relacionamento	Utilização compulsória dos serviços pelas unidades de negócio	Utilização Voluntária	Utilização Voluntária	Utilização Voluntária

Tab.2 Evolução dos modelos de serviços partilhados

Fonte: Quinn, Cooke & Kris (2000 apud (RAMOS, 2005))

2.1.6 Acordo de Nível de Serviço

O propósito dos serviços partilhados é, então, em contrapartida de um pagamento apropriado pelos serviços prestados, a disponibilização aos clientes internos de serviços que vão de encontro às suas necessidades quanto ao tipo, nível e qualidade.

Dependendo da escolha do modelo de CSP, o cliente interno pode, se não estiver satisfeito com o serviço prestado, escolher outra alternativa fora da empresa. Esta liberdade obriga os CSP a terem como objetivo exceder as expectativas dos seus clientes e não apenas igualar a performance dos seus concorrentes externos.

O Acordo de Nível de Serviço, funciona como um acordo ou até mesmo como parte de um contrato escrito, entre o cliente interno e o fornecedor, em que fica estabelecido não só o nível, a qualidade e o custo dos serviços a serem prestados mas também as regras e responsabilidades dos intervenientes. Os efeitos ultrapassam os processos sobre alçada dos ANS limitando a própria área de atuação do CSP.

Estes acordos ajudam a formalizar a nova relação, antes entre antigos colegas e agora entre fornecedor-cliente, tornando-se facilitadores na gestão de expectativas criadas. Nesse sentido e de acordo com a (Deloitte, 2008), 79% das empresas que possuem ANS

consideram-nos eficazes, no sentido em que, na sua perceção, os serviços são entregues nos termos acordados.

Importa, assim, aquando do estabelecimento dos ANS, ter em atenção alguns princípios, com vista a sua máxima eficácia.

De acordo com Schulman (1999 apud (LINDE, 2006)) e Quinn (2000 apud (LINDE, 2006)), os ANS devem de ser mantidos simples e claros, tal como se observa na tabela seguinte.

Quinn (2000)	Schulman (1999)	(Madalozzo, 2012)
Perguntas que o ANS deve responder	Princípios de um ANS	Características do ANS
What does the client expect?	Keep it simple.	Descrição dos produtos e serviços que serão fornecidos de forma clara, com definição de papéis e responsabilidades.
What will we supply or deliver?	Keep it brief.	Os requisitos dos serviços e as medidas de performance de acordo com o orçamento disponibilizado pela empresa
How frequently do we need to supply it?	Use the SLA to factually document the existing service / performance levels.	A frequência de fornecimento e o fluxo de atendimento, desde a solicitação até à entrega do serviço; demanda excedente ao negociado; e acções de contingência em caso de falhas.
To what quality standards?	Limit the time spent on the non-value added activities.	Custos e requisitos de qualidade
At what price?	Establish responsibilities and metrics for both the shared services centre and the business units.	As atribuições do cliente
What are the clients' obligations?	Meet and communicate regularly to fix issues quickly.	
What happens if we don't meet these expectations?	Evolve to a more simplified format as trust builds.	
What happens if the client doesn't meet their obligations?	Ultimately there should be no need for a documented agreement.	
What recourse do we have if there is failure on either side?		

Tab.3 Princípios a ser considerados na definição de um ANS

Fonte: Schulman (1999 apud (LINDE, 2006)) e Quinn (2000 apud (LINDE, 2006))

Tendo em consideração os recursos limitados do CSP e as necessidades ilimitadas dos seus clientes internos, Madalozzo (2012) defende que o processo de elaboração do ANS deve ser fortemente apoiado pela administração de topo, além de seguir um rigoroso processo de elaboração, homologação, comunicação e manutenção.

Segundo Madalozzo (2012), apresenta-se na Figura 5 o processo de negociação de um ANS.

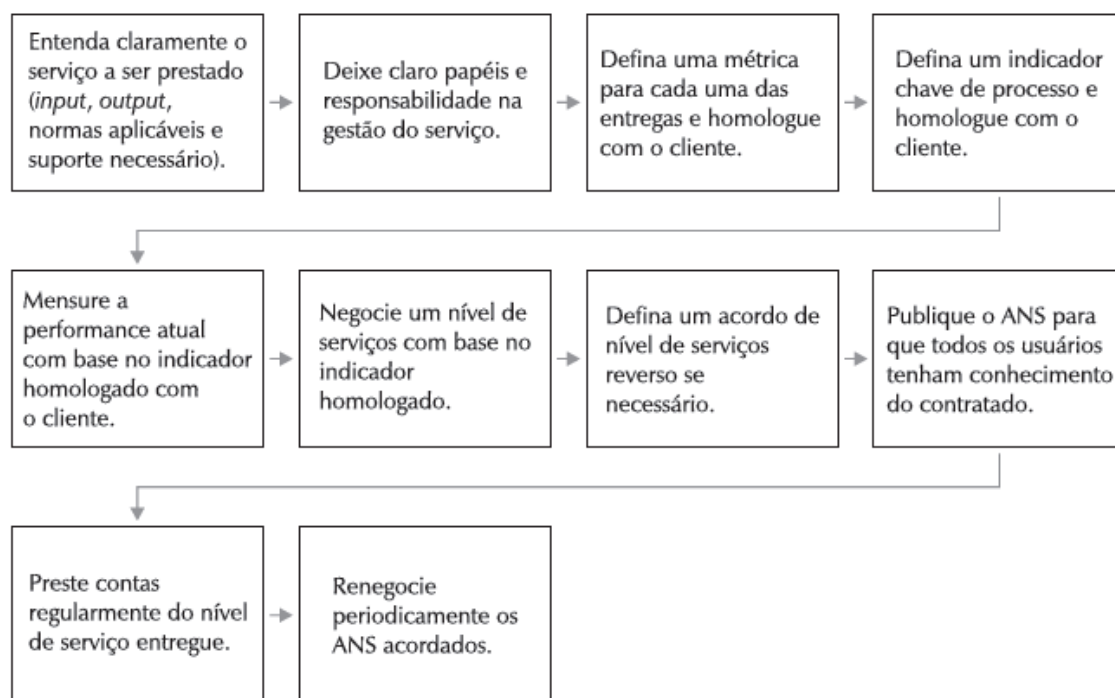


Fig. 5 Processo de negociação do ANS

Fonte: (Madalozzo, 2012)

A elaboração, negociação e assinatura do ANS é apenas o início do processo. Depois de celebrados, os ANS necessitam de ser geridos com o comprometimento de ambas as partes num processo de melhoria, tornando assim possível estabelecer-se uma relação profícua para ambas as partes.

“A definição do nível de serviço é um processo de negociação, em que o cliente irá querer o melhor benefício possível e o CSC argumentará com sua capacidade instalada e com os custos. Portanto, o acordo de nível de serviço é uma síntese possível entre o custo de servir e o nível de serviço.” (Madalozzo, 2012).

A figura abaixo demonstra, segundo Madalozzo (2012), o relacionamento entre o nível de serviço de um ANS e o seu custo.

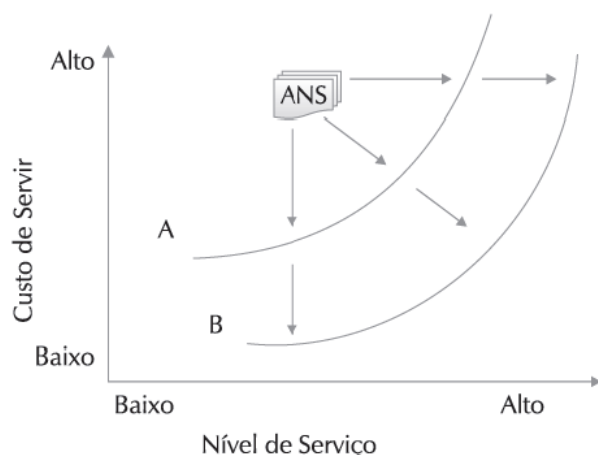


Fig. 6 Níveis de serviços possíveis

Fonte: (Madalozzo, 2012)

Sobre qualidade, também (Crosby, 1994), defende que “a maturidade tem a ver com a qualidade do centro de serviços. A qualidade é grátis. Não é presente, mas é grátis. O que custa dinheiro são as coisas sem qualidade”.

A diferenciação competitiva assim como a redução de custos são geralmente consideradas como as razões para a adoção de um CSP. Enquanto a diferenciação é mais reconhecida pela melhoria da qualidade dos níveis de serviços, acuidade da informação e padronização dos serviços e resulta globalmente na melhoria da qualidade dos serviços prestados, a redução de custos dá-se em regra simplesmente com a centralização dos serviços e consequente aumento de escala.

A centralização é assim considerada como a primeira etapa na implementação de um CSP, com resultados conhecidos e rapidamente identificáveis.

No entanto, é nas etapas seguintes, ao longo do processo de maturação do CSP que a organização tem de se empenhar para atingir a diferenciação pretendida. Nas etapas seguintes o foco vira-se para a gestão dos processos do CSP.

A este propósito, é de citar (Drucker, 1997) “as únicas coisas que evoluem por si mesmas em uma organização são a desordem, o atrito e o mau desempenho”.

A gestão de processos, engloba a incorporação de boas práticas e a procura de melhorias no processo, entre outros, resultando globalmente em melhor qualidade e controlo.

Adicionalmente, e considerando a centralização realizada, o risco de falta de qualidade pela não padronização revela-se consideravelmente mais baixo.

Numa gestão mais avançada dos processos, fatores como a experiência e a informação adquirida: transações efetuadas; análise de informação e poder de gestão e melhoria de processos, permitirão ao CSP alavancar ainda mais o crescimento do negócio e a redução de custos dos processos fora das áreas de suporte, originando ganhos de produtividade.

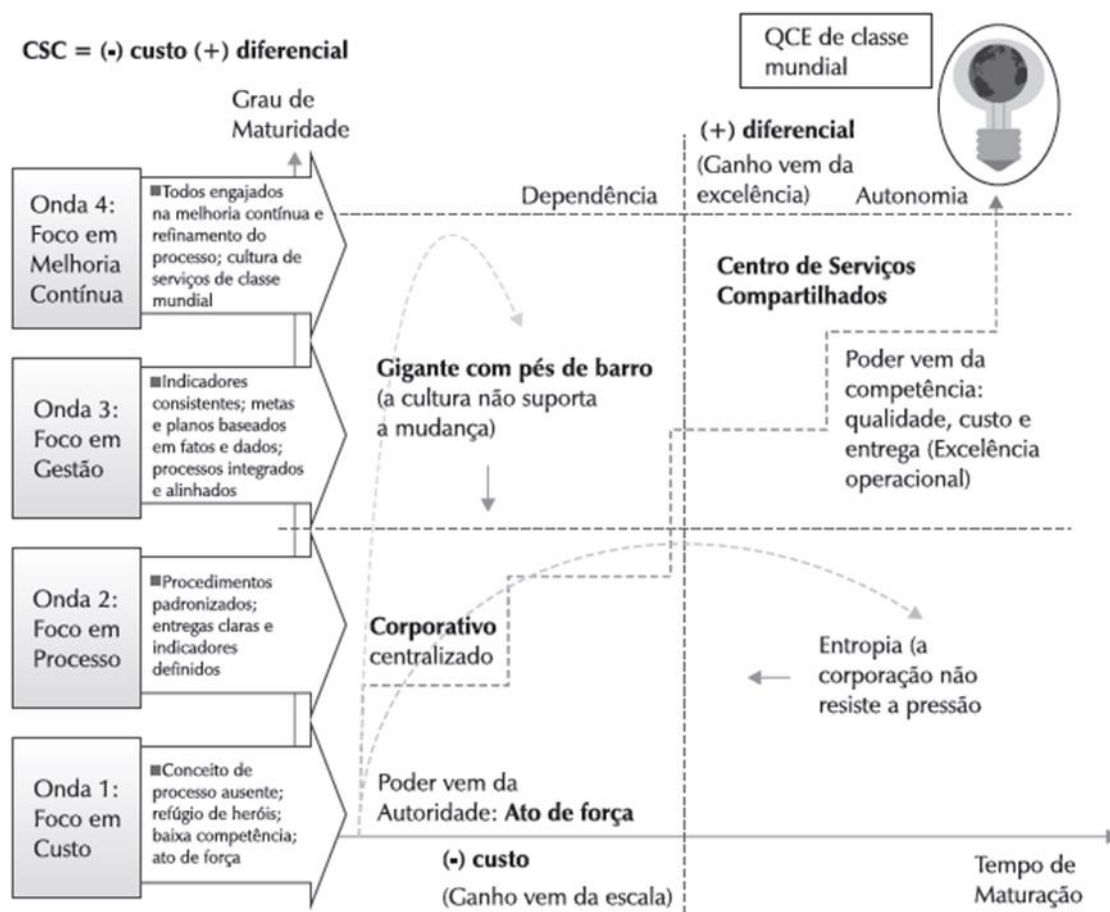


Fig. 7 Processo de amadurecimento de um CSP

Fonte: (Madalozzo, 2012)

2.1.7 Ferramentas para a Qualidade

Melhoria Contínua

Os fatores a considerar na avaliação da localização de um CSP, têm vindo a mudar de uma perspetiva focada no custo para uma focada na qualidade de modo a propiciar o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua.

Na verdade, assim acontece porque após a implementação de um CSP tem de ser garantido um processo de melhoria contínua para dar resposta às mudanças que ocorrem no meio ambiente do CSP, devido a factores internos e externos à empresa.

De facto, de acordo com a (Ernest & Young, 2013), muitos CSP's concluem as fases de transição e estabilização, mas não conseguem expandir o novo modelo que implementaram através da melhoria contínua e da expansão.

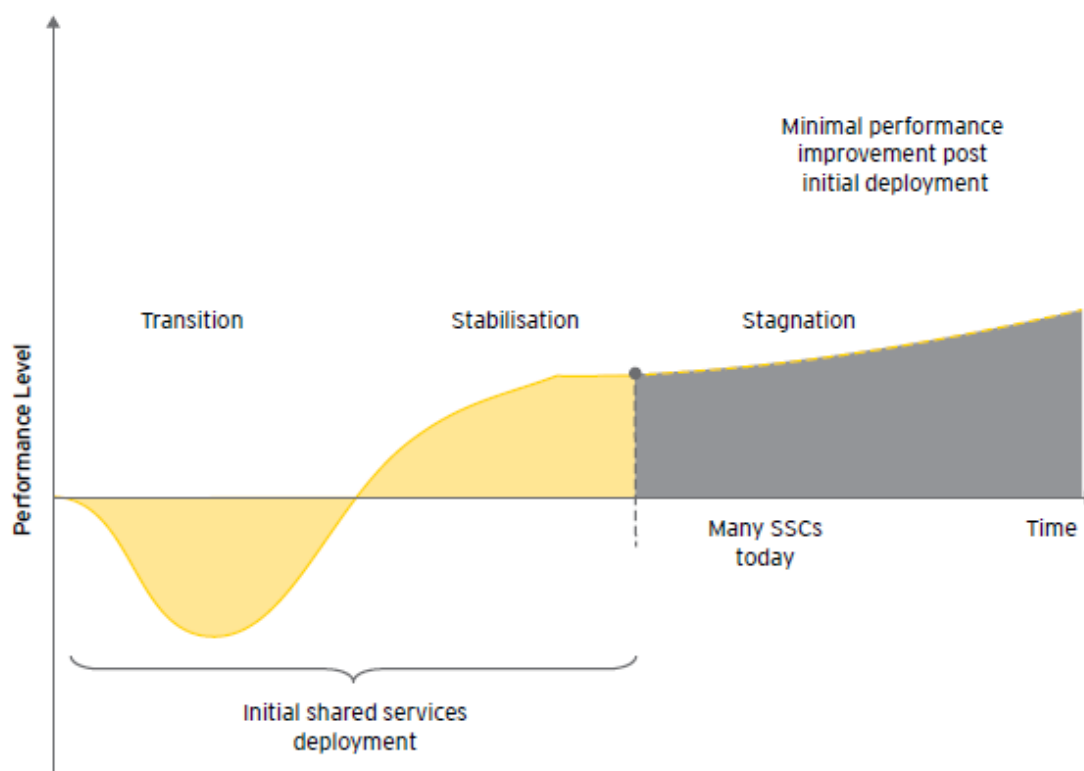


Fig. 8 Typical shared services evolution path

Fonte: (Ernest & Young, 2013)

No processo de melhoria contínua a empresa tem de assumir uma postura crítica na avaliação da sua performance, nomeadamente através de alguns indicadores transversais ao CSP, com o intuito de aferir se o seu processo de desenvolvimento está em expansão ou se, por outro lado, estagnou.

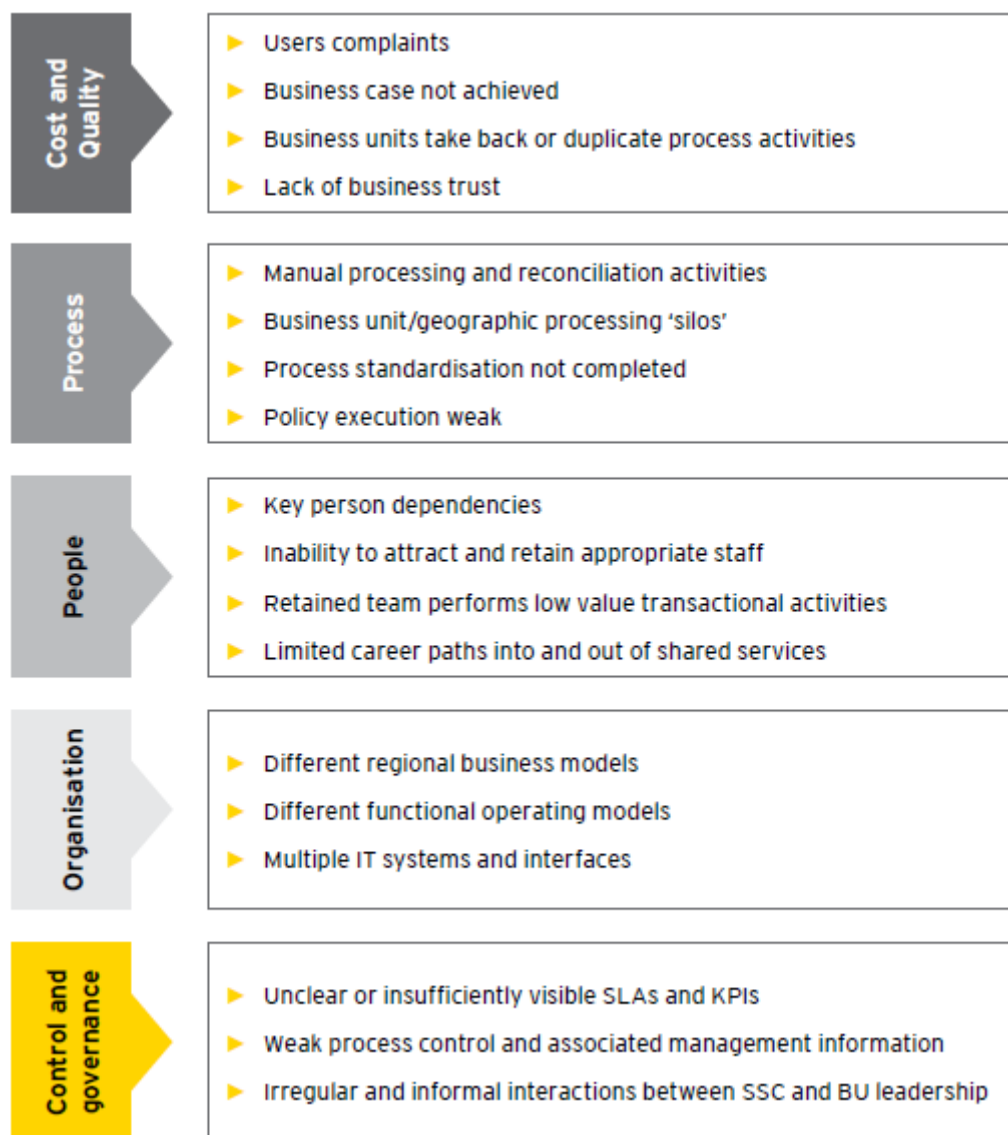


Fig. 9 Indicators of stagnation in mature SSC's

Fonte: (Ernest & Young, 2013)

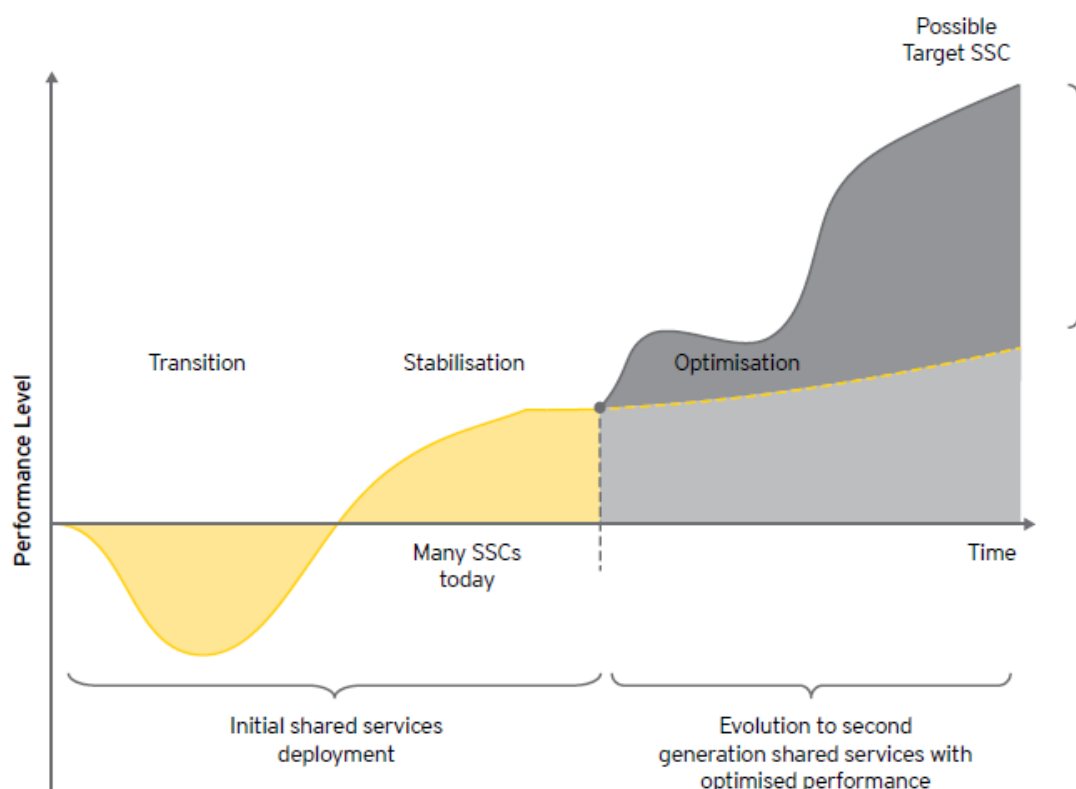


Fig. 10 Evolução alternativa dos CSP

Fonte: (Ernest & Young, 2013)

Inovação Disruptiva

O conceito de Inovação Disruptiva, foi apresentado por (Christensen, 1997), no seu livro *The Innovator's Dilemma*. Este autor distingue dois tipos de inovação: Disruptiva e Sustentadora.

As inovações sustentadoras, que são a maioria quantitativa das inovações nas empresas, resultam em aumentos de qualidade e de margem de lucro, sem a necessidade de assunção de grandes riscos. Nesse sentido, (Christensen, 1997) defende que as inovações evolutivas resultam de inovações incrementais (melhoria dos serviços/produtos), com vista a satisfazer os clientes já existentes e mais exigentes.

Por outro lado as Inovações Disruptivas, ao apresentarem soluções mais eficientes do que as existentes, poderão resultar em novos modelos de negócio e no acesso a novos mercados.

De acordo com (Christensen, 1997), no início, a Inovação Disruptiva originará no mercado um produto ou serviço com menos atributos do que os oferecidos até então. Esta

diferença poderá originar numa primeira fase de dificuldades na aceitação por parte dos possíveis clientes.

No entanto, a Inovação Disruptiva permitirá oferecer um novo serviço ou produto com os atributos considerados essenciais à sua aceitação no novo mercado, ou um novo modelo de negócio. Serão produtos mais baratos e mais simples que irão de encontro às necessidades ainda não satisfeitas de um conjunto de novos clientes.

Segundo (Cândido, 2011) apresentam-se na Figura 11 as principais características de cada tipo de Inovação: Disruptiva e Sustentadora.

Inovações Disruptivas	Inovações Sustentadoras
- Normalmente apresentam menor performance em produtos estabelecidos - Possui novos atributos que os novos e potenciais consumidores valorizam - Custo menos, simplicidade, menor, mais conveniente para o uso - Empresas entrantes no mercado	- Pretendem melhorar o desempenho de produtos já estabelecidos no mercado - Atender às procuras dos principais mercados “tradicionais” - Alguns atributos são menos atractivos: custo, tempo, etc. - Empresas estabelecidas no mercado

Fig. 11 Síntese das características das Inovações Disruptivas e Sustentadoras

Fonte: (Cândido, 2011)

No seu trabalho sobre inovação disruptiva, (Fagundes, 2012) defende que uma organização pode, através da sua estratégia, planificar com sucesso o seu processo de inovação disruptiva. A sua metodologia descreve como e quando identificar e desenvolver inovações disruptivas.

Com base na ferramenta gráfica Hype Cycle¹, (Fagundes, 2012) defende que a inovação disruptiva deve acontecer no chamado *Plateau of Productivity*, ou seja, quando o produto se encontra estável na vida dos consumidores. Nesta fase, a introdução de inovações incrementais abre espaço à inovação disruptiva.

O Hype Cycle é uma ferramenta gráfica, sobre marca registada, desenvolvida e utilizada pela consultora de tecnologias de informação e pesquisa Gartner para representar a maturidade, adoção e aplicação social de tecnologias específicas.

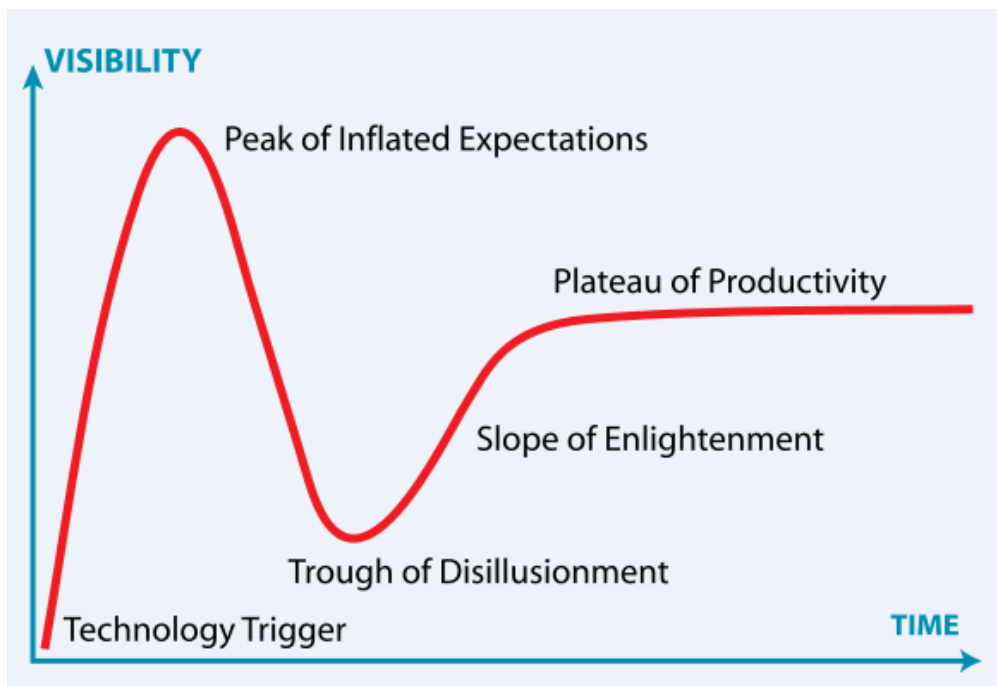


Fig. 12 Gartner Hype Cycle

Fonte: (Gartner (2008))

Na Figura 12 são apresentadas as 5 fases do ciclo de vida da tecnologia: *Technology Trigger*, *Peak of Inflated Expectations*, *Trough of Disillusionment*, *Slope of Enlightenment* e *Plateau of Productivity*.

Como ferramenta de apoio (Fagundes, 2012) propõe um processo para desenvolver Inovações Disruptivas. Este processo integrado é baseado em várias ferramentas de gestão já consolidadas no mercado, que de acordo com um determinado fio condutor permitem proceder à identificação de oportunidades de inovações disruptivas.

Na figura 13 podemos ver o processo para desenvolver Inovações Disruptivas, segundo (Fagundes, 2012).

Processo para desenvolver Inovações Disruptivas

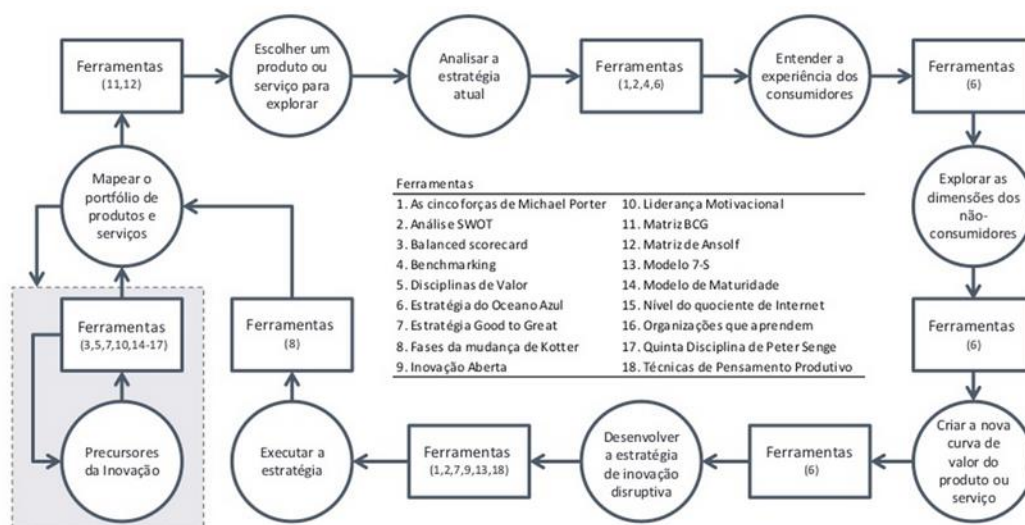


Fig. 13 Processo para desenvolver Inovações Disruptivas

Fonte: (Fagundes, 2012)

2.2 Implementação de um CSP

De acordo com (Affonso, 2010), os principais obstáculos na implementação de um CSP têm a ver com o seu planeamento, assim como com o acesso à informação sobre situações semelhantes no mercado.

Neste contexto, deve-se efetuar um estudo de viabilidade, antes de avançar com a decisão de implementar um CSP. De acordo com (Moller, 2004), a realização de um estudo de caso é o objetivo final de um estudo de viabilidade, o qual permite determinar se os benefícios superam os custos e qual o período temporal do retorno.

Os objetivos essenciais do estudo de viabilidade passam pela análise dos custos e benefícios do projeto, pela definição do modelo operativo do CSP a implementar e pelo desenvolvimento de um plano de implementação para as diversas fases do projeto (Deloitte, 2004).

Com base no trabalho de (Madalozzo, 2012), a Figura 14 descreve as fases do processo de implementação de um CSP:

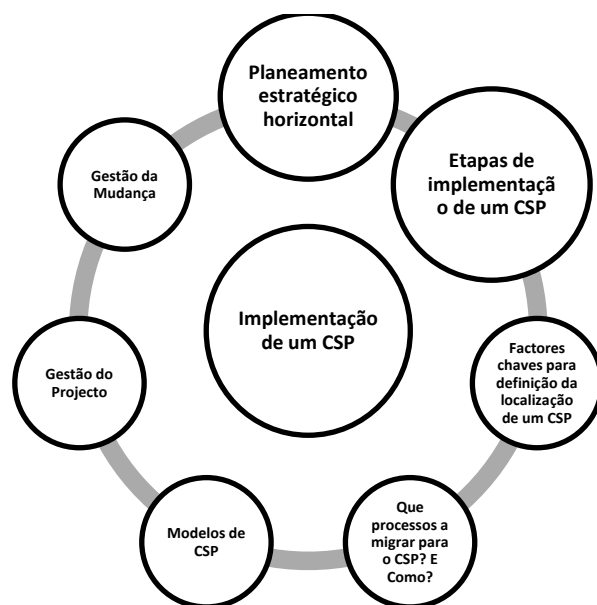


Fig. 14 Processo de implementação de um CSP

Fonte: (Madalozzo, 2012) adaptado

2.2.1 Planeamento Estratégico Horizontal

As empresas utilizam as suas competências essenciais para implementar estratégias que criem valor e que satisfaçam as necessidades dos clientes. Somente as empresas com capacidade para melhorar e atualizar constantemente as suas competências podem esperar atender e, talvez, exceder as expectativas dos clientes com o decorrer do tempo. (Hitt, 2005).

As competências essenciais partem do conhecimento profundo de uma organização, experiência de atuação no mercado e *know-how* coletivo, entre outros, e refletem-se numa entrega de valor altamente diferenciada ao cliente. O reconhecimento do cliente perante esta entrega diferenciada garante à organização uma vantagem competitiva sustentada no mercado.

Segundo (Hitt, 2005), as competências essenciais estão na origem da vantagem competitiva de uma organização e existem dois mecanismos que permitem à organização identificar e desenvolver as suas competências essenciais:

- Identificação das competências essenciais através dos seus quatro atributos: valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível;
- Desenvolvimento das competências essenciais através da análise da cadeia de valor;

Através da cadeia de valor, (Porter, 1999) ao focar-se nas atividades desenvolvidas numa organização e ao distingui-las em atividades primárias e de apoio, deu-nos uma nova perspetiva da organização. Esta nova perspetiva permitiu constatar que a análise de atividades através de departamentos e divisões da organização dificulta uma visão abrangente e clara da organização, nomeadamente no que respeita, por exemplo, à existência de funções duplicadas.

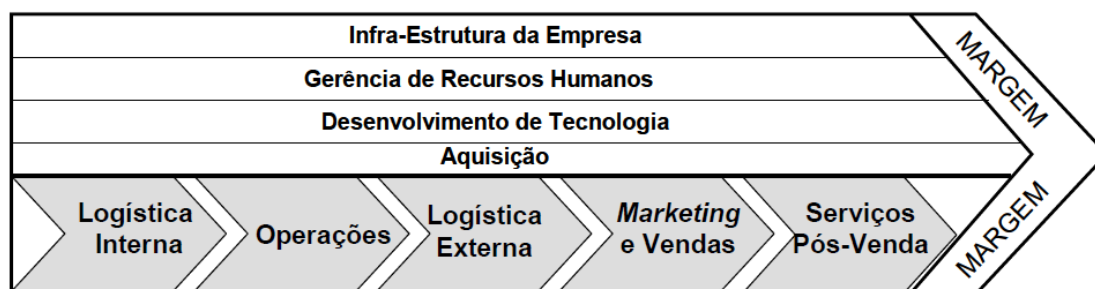


Fig. 15 Cadeia de Valor de Porter

Fonte: (Porter, 1999)

Esta constatação tem implicações ao nível do planeamento estratégico de uma organização, entendido como o processo de uma empresa determinar o quer vier a ser e qual o melhor caminho para o conseguir.

É através do planeamento estratégico que a administração de uma organização tem de responder, através da tomada de decisão, a algumas das perguntas mais críticas da gestão: qual o potencial do negócio, os seus objetivos e qual a alocação dos recursos necessários para os atingir.

A “visão de helicóptero” da cadeia de valor, permite olhar para o processo de criação de valor de uma empresa, desde o fornecedor até ao cliente, identificando possíveis ineficiências, funções duplicadas ou atividades que não criam valor. Dessa forma torna-se possível o planeamento estratégico horizontal com base nas relações entre os intervenientes na Cadeia de Valor.

Ainda, segundo Porter (1999), os serviços partilhados são percursos de sinergias para a empresa, através do aprofundamento das inter-relações tangíveis e intangíveis. Estas inter-relações, ao fomentarem a redução de custos, o aumento de diferenciação ou a transferência de *know-how* entre diferentes áreas da organização, tornam-se, intrinsecamente, uma vantagem competitiva.

2.2.2 Etapas de Implementação de um CSP

Segundo (ANDERSON, 1999) compreender as necessidades do cliente é o ponto central no lançamento de um CSP. Nesse sentido, o CSP deve estabelecer uma relação entre as atividades a desempenhar e a viabilidade de padronização das mesmas com as unidades relacionadas, conseguindo assim clarificar quais as atividades a executar e qual a melhor maneira de prestar os serviços aos seus clientes.

De acordo com (TOMKINSON, 2007), o processo de implementação operacional de um CSP é composto por cinco etapas:

1ª Etapa – Encorajamento

Com base num plano de negócios sólido e exaustivo e em linha com a estratégica organizacional, é feita uma comunicação às demais unidades de negócio. Esta comunicação é prévia às subseqüentes mudanças organizacionais e funciona como uma forma de gestão de mudança.

Segundo (Bergeron, 2003) o processo de implementação de um Centro de Serviços Partilhado, pela necessidade constante de melhorias que vão de encontro às expectativas dos clientes internos, necessita de uma base dinâmica e de forte apoio corporativo.

2ª Etapa – Consolidação

Nesta etapa é imperativa a construção de um modelo de operação apropriado ao contexto da organização e das suas reais necessidades. O objectivo é ter um CSP orientado para o cliente, com uma estrutura ágil e eficiente que proporcione baixos custos, sistemas eficazes e flexibilidade administrativa.

É feita a escolha da localização do CSP de acordo com a estratégia e objectivos do CSP a implementar assim como da estrutura tecnológica a adoptar.

3ª Etapa – Padronização

As atividades transacionais começam a ser desenvolvidas segundo os padrões definidos com resultados em termos de maior eficiência e economias de escala. Nesse sentido, deve existir uma monitorização da transformação cultural e da mudança de processos, de modo a criar-se uma base contínua de evolução.

4ª Etapa – Automação

Implementação de uma estrutura tecnológica sólida que seja capaz de suportar as atividades a serem desenvolvidas no CSP.

5ª Etapa – Colaboração

Evangelização do CSP na organização através de uma comunicação apelativa e transparente, assim como a constituição de uma estrutura de governança forte.

2.2.3 Factores-chave para definição da localização de um CSP

Quanto à escolha da localização do CSP a Deloitte (2008) considera que os 2 critérios mais importantes são a qualidade e disponibilidade dos recursos humanos e os custos operacionais totais, como se refere na figura seguinte.

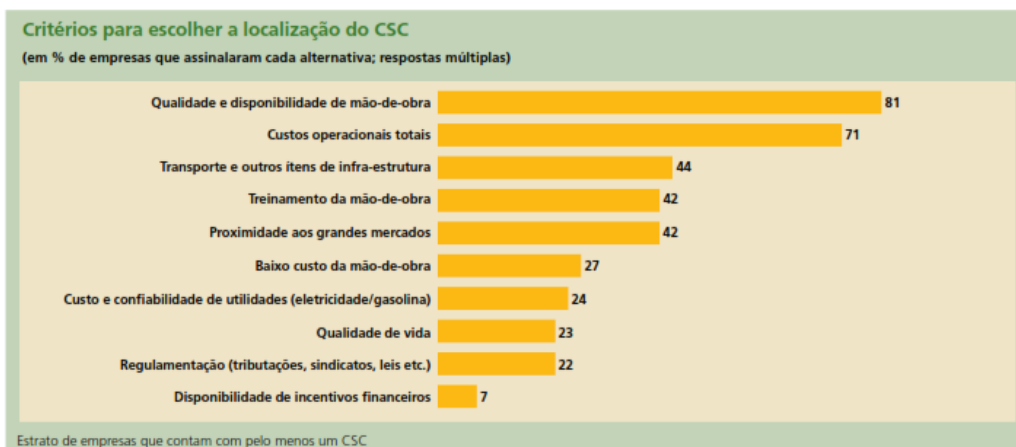


Fig. 16 Crítérios para escolher a localização de um CSP

Fonte: Deloitte (2008)

Também, segundo (Madalozzo, 2012), com o intuito de evitar a perda de conhecimentos e inteligência, no processo de escolha da localização do CSP deverá, não só, ter-se em atenção a afectação das pessoas chave a processos, mas também da elaboração de um plano de continuidade dos mesmos.

Na mesma linha, de acordo com a (PricewaterhouseCoopers, 2008) a escolha da localização, por ter consequências relevantes na vida dos colaboradores, é considerado um momento crítico do processo de implementação. Desta forma, deverá existir um plano de mudança bem estruturado, o qual deverá considerar não só os incentivos para as pessoas que continuarem no projeto, como também as alternativas para os colaboradores que não puderem ou não quiserem mudar.

A figura seguinte enuncia, segundo a PricewaterhouseCoopers (2008), os principais fatores a ter em consideração na localização de um CSP:



Fig. 17 Fatores para definição da localização do CSP

Fonte: (PricewaterhouseCoopers, 2008)

A consultora (Mercer, 2011), especializada em consultoria de recursos humanos, destaca que as empresas, na decisão de colocação de um expatriado, devem de ter em consideração, na análise de benefícios a oferecer, o índice de qualidade de vida do local de colocação.

Esta consultora propõe, também, que um dos benefícios para o trabalhador pode ser estimado como uma % do seu vencimento, o que constituirá uma compensação no caso de o local de destino ser de um índice inferior ao de origem, e pode funcionar como um fator de atratividade da oferta.

2.2.4 A migração de processos para o CSP

A escolha dos processos a migrar para um CSP, deve ser analisada caso a caso, tendo em atenção vários fatores como, a natureza da organização, os seus objetivos e a sua estratégia, entre outros.

Assim deve ser definida, por cada organização, uma matriz de elegibilidade dos processos a serem migrados para o CSP.



Fig. 18 Matriz de elegibilidade dos processos

Fonte: (ATKearney, 2011)

Para responder à questão “que processos centralizar” a (Bain&Company, 2004) sugere a utilização da matriz de priorização de processos descrita na Figura seguinte.

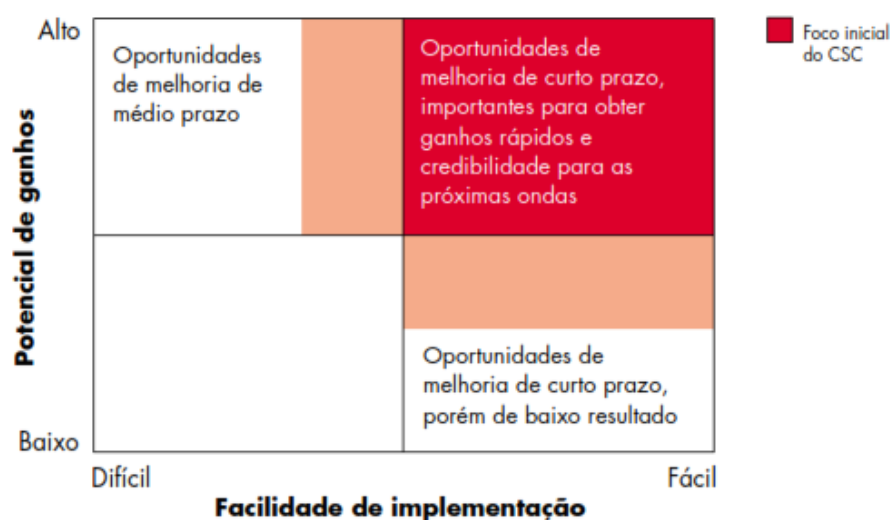


Fig. 19 Matriz dos processos a centralizar

Fonte: (Bain&Company, 2004)

Em relação aos processos, um estudo da (Deloitte, 2008) “ aponta os processos relacionados à administração financeira – como contabilidade, contas a pagar e a receber, escrituração fiscal, folha de pagamento e tesouraria – como predominantes na utilização do CSC.”

A figura seguinte apresenta, segundo a (Deloitte, 2008), os processos que são prestados num CSP, onde destacam as contas a pagar, a escrituração fiscal, a contabilidade, a tesouraria, as tecnologias de informação, a folha de pagamento e as contas a receber.

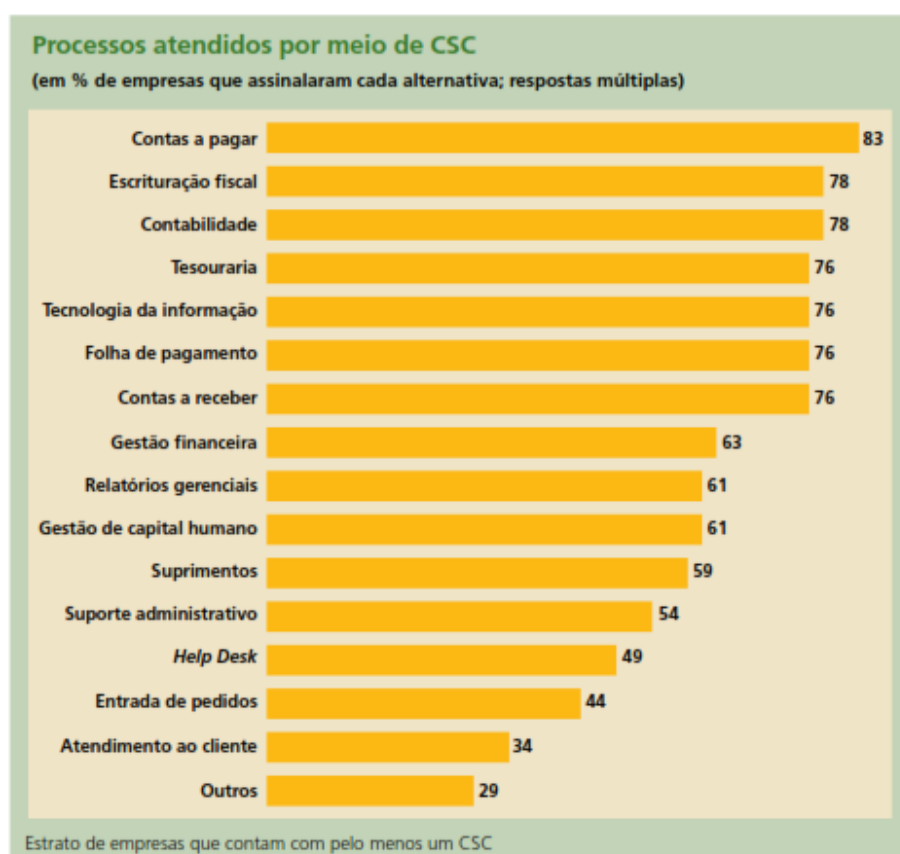


Fig. 20 Processos atendidos por meio de CSC

Fonte: Deloitte (2008)

No mesmo estudo da Deloitte (2008) é referido, por 90% das empresas, que a otimização de processos é a ação mais importante a ser considerada para promover a melhoria do CSP, como se constata na figura abaixo:



Fig. 21 Ações a serem adotadas para promover melhorias

Fonte: Deloitte (2008)

A otimização de processos pode contemplar o redesenho dos processos de duas formas distintas: as mudanças introduzidas basearam-se nos conceitos fundamentais do processo existente, ou foram objeto de reengenharia de processos (*Business Process Reengineering - BPR*) em que se começou a partir do zero e se concretizou uma mudança radical dos processos.

A reengenharia “... consiste no repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de trabalho com o objetivo de obter melhorias dramáticas nos indicadores críticos da performance da empresa, quer seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo”. (Hammer, et al., 2006) em “*Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Corporation.*”

2.2.5 Gestão do Projecto

O processo de implementação de um projecto, envolvendo o desenvolvimento e introdução com sucesso numa organização, representa um dos maiores desafios atuais dos gestores.

O processo de gestão de projeto é uma tarefa altamente complexa. A atenção do gestor de projeto é permanentemente requerida para dar resposta a inúmeras solicitações de tempo e recursos. É assim cada vez mais difícil, devido à natureza dinâmica da maioria dos projetos, manter um controlo adequado sobre todos os aspetos do projeto que requerem acompanhamento.

Adicionalmente, o gestor de projeto tem a responsabilidade da apresentação dos resultados, mas, muitas vezes, não dispõe de orçamento ou pessoal suficiente para garantir o sucesso do projeto.

Neste domínio, um conjunto de ferramentas específicas permite aos gestores de projetos focar a sua atenção nas áreas mais importantes e assim definir prioridades ao longo das diferentes etapas do projeto.

De acordo com (Pinto, 1988), uma definição de projeto deve ser suficientemente geral para incluir exemplos de uma vasta variedade de atividades organizacionais que são consideradas pelos gestores como “funções de projeto”. No entanto, a definição deve também ser restritiva ao incluir apenas as atividades específicas que os investigadores e profissionais conseguem descrever significativamente como orientadas para o projeto.

A definição de (Cleland, 1985) considera que um projeto é a combinação de recursos humanos e não humanos, concentrados temporariamente numa organização para atingir um objectivo específico.

Segundo (Pinto, 1988) um projeto deve ter, pelo menos, as seguintes características:

- Um tempo de execução definido (início e fim);
- Um alvo (e sub-alvos) específico(s) e predeterminado(s);
- Um conjunto de atividades complexas ou inter-relacionadas;
- Um orçamento limitado.

A definição da finalidade do projeto não deve ser encarada como um dado adquirido ou implícito, devendo ser feito um esforço para a sua clara definição. Nesse sentido, (Doran, 1981) lançou o acrónimo SMART como uma moldura conceptual na formulação de objectivos.

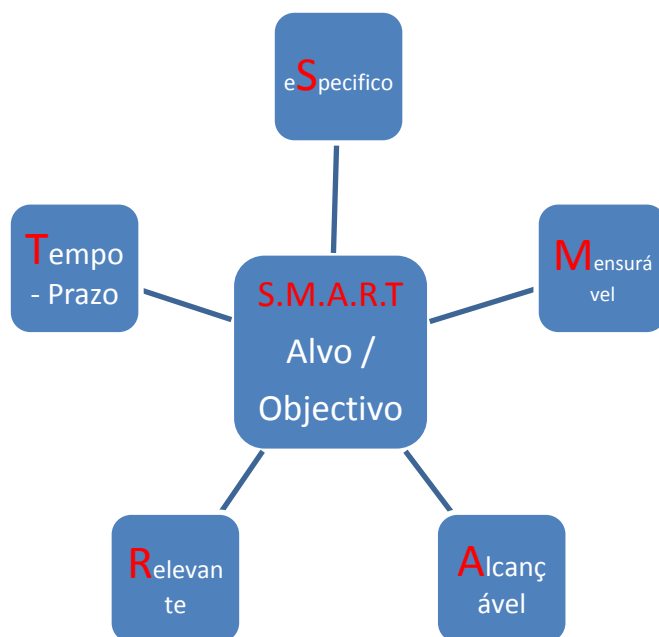


Fig. 22 Acrónimo S.M.A.R.T

Fonte: (Doran, 1981)

Específico – Definição clara do que se quer, de quem está envolvido, de qual será a localização, de qual será o prazo, identificação de requisitos e restrições e as razões, propósitos ou benefícios esperados ao atingir o objectivo.

Mensurável – Através de indicadores que ajudem a monitorizar o progresso. Podem ser quantitativos ou qualitativos.

Alcançável – Os objectivos devem ser alcançáveis. Isto não significa que sejam “fáceis de atingir”, mas que os profissionais envolvidos detenham um conjunto de competências específicas, além da determinação para alcançar o objectivo. No conjunto, é necessário que os passos dados em direcção ao objectivo sejam razoáveis e sustentáveis, a curto e a longo prazo.

Relevante – Determina que resultados podem ser realisticamente atingíveis, de acordo com os recursos disponíveis. Para um objectivo ser eficaz, tem de ter significado. Só assim se irá ambicionar atingir os objectivos que são percebidos como tendo propósito e valor.

Tempo-Prazo – A definição de um prazo, com a ajuda de um cronograma, ajuda a clarificar os objectivos e prazos de entrega.

No entanto e relativamente à sua aplicação, (Doran, 1981) faz duas observações de relevo. Primeiramente, nota que nem todos os objectivos devem ser mensurados ao longo de todos os níveis de gestão, visto que em determinados casos o foco deve ser no plano de ação

para atingir o objectivo. Seguidamente, chama a atenção para o facto de nem todos os objectivos cumprirem os cinco critérios acima definidos. Os critérios devem, assim, ser vistos como directrizes.

Assim, um projecto compreende, na sua definição básica, um prazo estabelecido, um orçamento estipulado, e um conjunto de características de atuação. Adicionalmente, um projecto é, por norma, desenvolvido para servir um cliente interno ou externo à organização.

Nesse sentido e de acordo com (Pinto, 1988), na avaliação do processo de implementação de um projecto, em geral, devem ter-se em consideração quatro critérios:

- Cumpre o prazo (critério de tempo);
- Cumpre o orçamento (critério monetário);
- Atinge de forma geral os objectivos previamente estabelecidos (critério eficácia);
- É aceite e utilizado pelos clientes a quem se destinava (critério de satisfação do cliente);

Com vista a ajudar os gestores a melhor concetualizar as diversas variáveis num projeto, como o tempo e o orçamento, uma das ferramentas utilizadas é o ciclo de vida do projeto. Esta ferramenta revela-se valiosa, ao tornar mais claro aos gestores as diferentes fases do projecto, assim como os recursos que irão ser necessários em cada uma das fases.

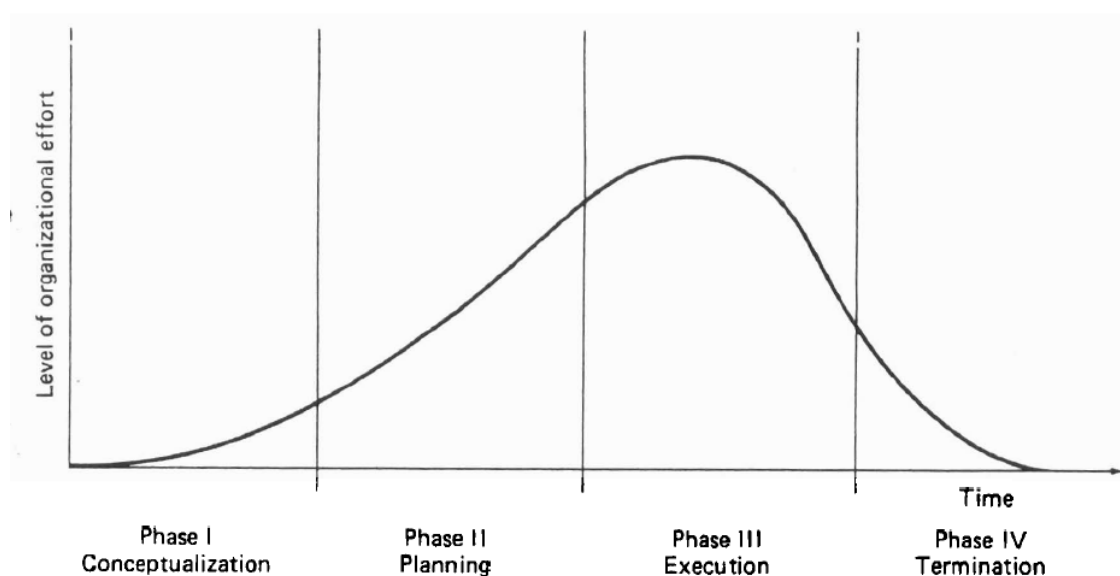


Fig. 23 Fases do ciclo de vida do projecto

Fonte: (Pinto, 1988)

Outra técnica utilizada no planeamento de um projecto é a *Work Breakdown Structure* (WBS). A WBS é definida pelo (Project Management Institute, 2004), como uma

decomposição hierárquica orientada para a entrega do trabalho a ser executado pela equipa do projecto, com vista a realizar os objectivos do projecto e as entregas necessárias.

De acordo com Mathis o propósito da WBS é servir o projecto, assim como a equipa de projeto, com a finalidade de:

- Ajudar a definir com maior precisão e especificidade o âmbito do projeto;
- Ajudar a atribuir responsabilidades, alocar recursos e a monitorizar e controlar o projeto.
- Funcionar como um duplo controlo, junto das partes interessadas, das especificações dos resultados, garantindo assim que não está nada em falta nem em sobreposição.

A Figura 24 apresenta uma estrutura em árvore WBS de um CSP.

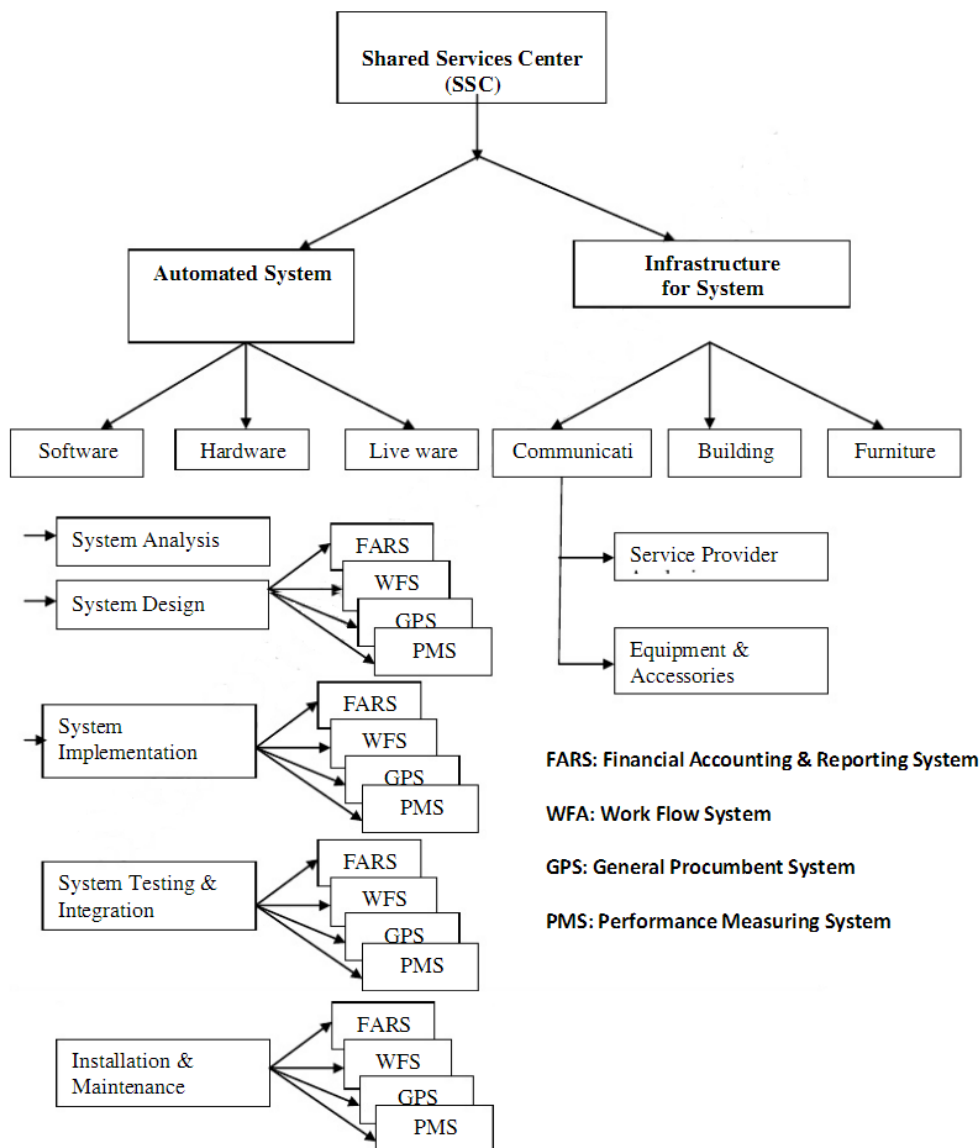


Fig. 24 WBS - Estrutura em árvore

Fonte: (Pathiratne, 2010)

2.2.6 Gestão da Mudança

Segundo (NTSUNGUZI, 2007), a gestão de mudança é entendida como uma ação estruturada com foco nas pessoas, equipes e organizações, que permite a transição de um estado atual para um desejado estado futuro, com o objetivo de implementar com sucesso novos métodos e sistemas numa organização em atividade.

Os impactos da implementação de um CSP numa organização são relevantes, se tivermos em consideração os compromissos organizacionais e financeiros assumidos, e por isso requerem um considerável esforço de coordenação e integração, nomeadamente de recursos humanos.

Também de acordo com (LINDE, 2006), a existência de uma estratégia de mudança ponderada e minuciosa contribui significativamente para o sucesso na implementação de um CSP.

O objetivo é levar a empresa por um processo em que deixe o modo como atua, aprenda a trabalhar segundo a mudança pretendida e, posteriormente, assimile na sua cultura e conhecimento coletivo o novo método.

A figura seguinte representa o processo de mudança segundo (NTSUNGUZI, 2007):

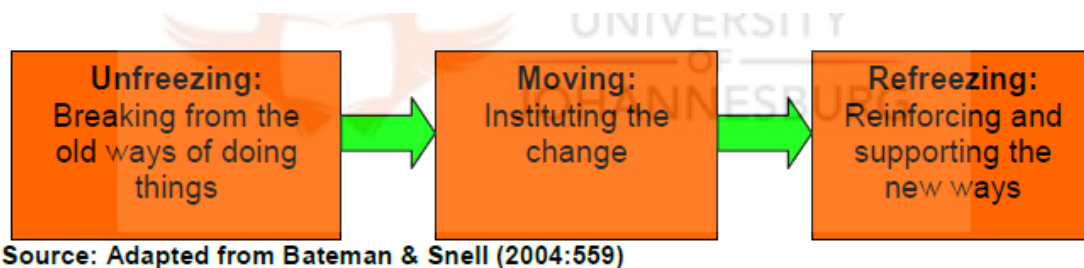


Fig. 25 Processo de mudança

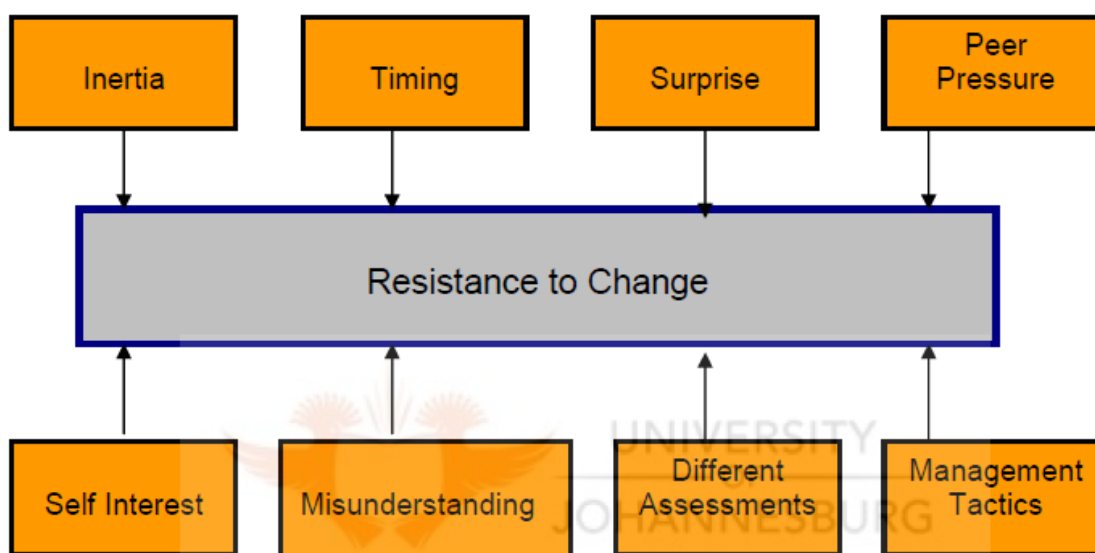
Fonte: (NTSUNGUZI, 2007)

Para garantir o sucesso, é essencial que o CSP e os seus colaboradores entendam quais os fatores que geram o sucesso no processo de implementação e como podem trabalhá-los corretamente.

O segredo para o sucesso na mudança, não passa só pela inovação tecnológica, renovação de processos, ou novas políticas internas, mas também pela participação e compromisso de todos os intervenientes, nomeadamente as pessoas.

É necessário, por isso, compreender quais as resistências normais das pessoas à mudança e quais as melhores medidas para lidar com essas resistências.

Na figura seguinte apresenta-se os fatores de resistência à mudança segundo (NTSUNGUZI, 2007).



Source: Adapted from Bateman & Snell (2004:557)

Fig. 26 Resistência à mudança

Fonte: (NTSUNGUZI, 2007)

(Bateman, 2004) enumera várias medidas, que podem ser assumidas em diferentes contextos, para gerir a resistência à mudança como: educação e comunicação; participação e envolvimento; formação e apoio; negociação e recompensas; cooptação e manipulação e coação explícita e implícita.

Nesse sentido, a liderança, a comunicação, o trabalho de equipa e a formação são fatores chave para o sucesso na gestão da mudança. Estas características demonstram o ênfase nos indivíduos.

É importante estabelecer um plano de gestão de mudança que ajude a encaminhar a organização para o objetivo definido. O plano deverá conter uma estrutura clara, que quando utilizada pelo líder, promova o alinhamento individual e coletivo na organização.

Nesse sentido (Bateman, 2004) enuncia como atividades de liderança na gestão da mudança:

- Definir um sentido de urgência franco e ponderado, ajustado à realidade e ao momento;
- Criar uma coligação forte, com indivíduos com poder para realizar a mudança;
- Desenvolver a estratégia e visão da mudança;
- Comunicar a visão da mudança;
- Capacitar as pessoas pela informação, conhecimento, autoridade e recompensa;
- Criar metas intermédias;
- Consolidar as conquistas;
- Reconhecer e incentivar novas boas práticas.

Os CSP, ao serem na maioria das vezes uma mudança radical com o passado, ao nível dos procedimentos, da cultura e da localização, entre outros, requerem um planeamento cuidado e rigoroso.

Não só deverá ser dada atenção às reestruturações organizacionais, à reengenharia de processos ou às novas instalações físicas, como também e, sobretudo, aos agentes que efetivamente irão implementar a mudança, as pessoas.

Neste caso, o líder do CSP, com o apoio de uma comunicação clara e contínua tem o poder de influenciar significativamente o fator mais importante e potencialmente perigoso na gestão da mudança.

Ao transmitir a sua visão do objetivo, conseguirá aos poucos criar os seguidores necessários para efetivar uma mudança sustentada e, com isso, criar um CSP de sucesso.

2.2.7 Tecnologias de Informação e Comunicação

A atividade de um CSP consiste, em traços gerais, na prestação de serviços de qualidade a um custo inferior aos seus clientes. A relação entre o CSP e os seus clientes tem por base ANS que definem as responsabilidades e deveres dos intervenientes.

O âmbito do CSP abrange as áreas de serviços de apoio da organização, procurando as sinergias, economias de escala e melhoria contínua dos processos, entre outros, como instrumentos para maior eficiência e eficácia na sua prestação.

Nesse sentido, a necessidade de resposta a desafios como a automatização de processos manuais, a mudança de procedimentos operacionais e o controlo da performance fazem do uso das tecnologias de informação uma possível diferenciação competitiva num CSP.

O uso das tecnologias de informação varia de acordo com as necessidades e recursos do CSP, sendo geralmente uma solução dispendiosa com resultados a médio prazo.

Na gestão e operação de um CSP são utilizados sistemas de gestão empresarial *Enterprise Resource Planning* (ERP) os quais executam e registam a generalidade das transações efetuadas, tais como contas a pagar, contas a receber e folha de pagamentos, entre outros. No entanto, o ERP necessita de espelhar, de forma fidedigna, os processos da empresa.

Complementarmente ao ERP, outros sistemas de suporte, que têm o objetivo de promover ganhos de eficiência e produtividade em processos específicos.

Os sistemas de *workflow Business Process Management* (BPM) gerem e monitorizam, passo a passo, os processos de trabalho com ganhos em celeridade e controlo dos processos.

Os sistemas de elaboração de relatórios e de análise de dados (*Data-Warehouse*) permitem, através da análise de informação em diversas dimensões, realizar o controlo dos níveis de serviços, analisar a existência padrões e ser uma fonte de informação estruturada para a tomada de decisão

Nos CSP, é também usual a utilização de sistemas de atendimento (*Help Desk/Call Center*, os quais permitem o registo de todas as interações com os clientes.

De acordo com um estudo efetuado por (Fernandes), apesar de a totalidade das empresas utilizar um sistema de ERP no seu CSP, a sua utilização não permite responder à totalidade das necessidades existentes.

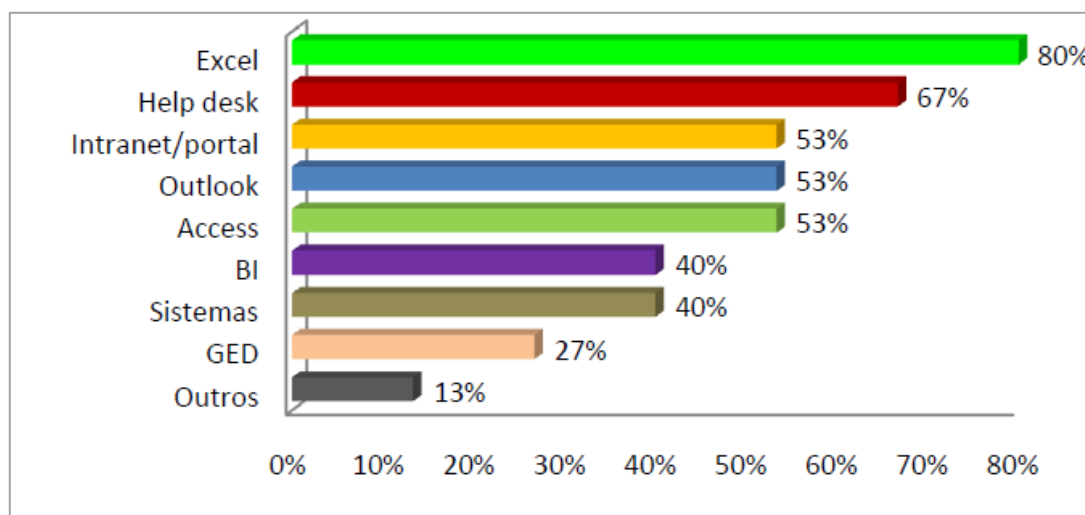


Fig. 27 Processos mais utilizados na gestão dos CSP

Fonte: (Fernandes)

Relativamente aos ANS, apesar da totalidade das empresas estudadas utilizar este tipo de acordo, apenas 40% utilizam metas intermédias de controlo por etapas e apenas 27% possuem, através das tecnologias de informação e comunicação (TIC), avisos automáticos de quando essas metas são ultrapassadas. (Fernandes)

Na medição de desempenho, e apesar da totalidade dos CSP monitorizarem a sua performance, a maioria fá-lo através da utilização de sistemas não integrados, com consequências no aumento do risco de erros pela execução manual de processos.

Na integração pelas TIC de novos processos no CSP constata-se que, a maioria são soluções baseadas em desenvolvimentos à medida (50%) ou em adaptações ao ERP existente (40%), sendo a utilização de sistemas não integrados residual.

(Fernandes) faz referência a esta integração “90% dos meios são caros e demorados, transformando o crescimento do CSC numa tarefa de difícil realização e de viabilidade econômica precária”.

Assim, o aprofundamento da utilização de ferramentas integradas para a gestão de serviços em substituição de programas adaptados de outras áreas, além de aumentar a produtividade e a qualidade do serviço, reduz o erro e o tempo de execução.

No entanto, torna-se necessário fazer uma cuidada análise custo-benefício, com a finalidade de aproveitar as melhores sinergias.

Assim, os CSP têm, através das TIC, uma janela de oportunidade de diferenciar a sua performance e de alavancar a sua vantagem competitiva.

2.3 Impactos dos CSP

Segundo a (PricewaterhouseCoopers, 2008) as duas principais razões citadas pelas empresas para a adoção de um CSP são o aumento de qualidade e a redução de custos operacionais. Nesse sentido, os esforços iniciais são os de padronização e de harmonização de processos. A padronização inclui, por exemplo, a adoção de um plano de contas e de programas para toda a empresa ou ainda a normalização dos critérios de centros de custo. Por outro lado a harmonização preocupa-se com a otimização, seja de processos e atividades ou com a integração de sistemas de informação, e também com a comunicação entre unidades de negócio.

Segundo a (Bain&Company, 2004) os Centros de Serviços Partilhados são uma alternativa adotada por um número cada vez maior de empresas, com a finalidade de “aglutinar, sob um mesmo teto, os processos administrativos e de suporte das diversas unidades de negócio, filiais e unidades de operação”. “A tese por trás da criação dos CSCs é que, sendo especializados na prestação de serviços processuais para as diversas unidades das empresas ou unidades participantes, estes centros podem alcançar uma escala de operação, experiência em processos, padronização e redução de custos inatingíveis se cada unidade individualmente tentasse automatizar, redesenhar e otimizar estes processos por si só”.

Para a (Deloitte, 2008), outra entidade de referência no estudo de Centros de Serviços Partilhados, estes são “entendidos como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área da empresa presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação, os CSCs vêm ganhando espaço nas grandes e médias empresas como um meio de otimizar recursos e integrar tecnologias, processos e pessoas e, sobretudo, como um mecanismo essencial na geração de valor aos acionistas”.

A Figura 28 sintetiza o modelo de criação de valor para os acionistas:

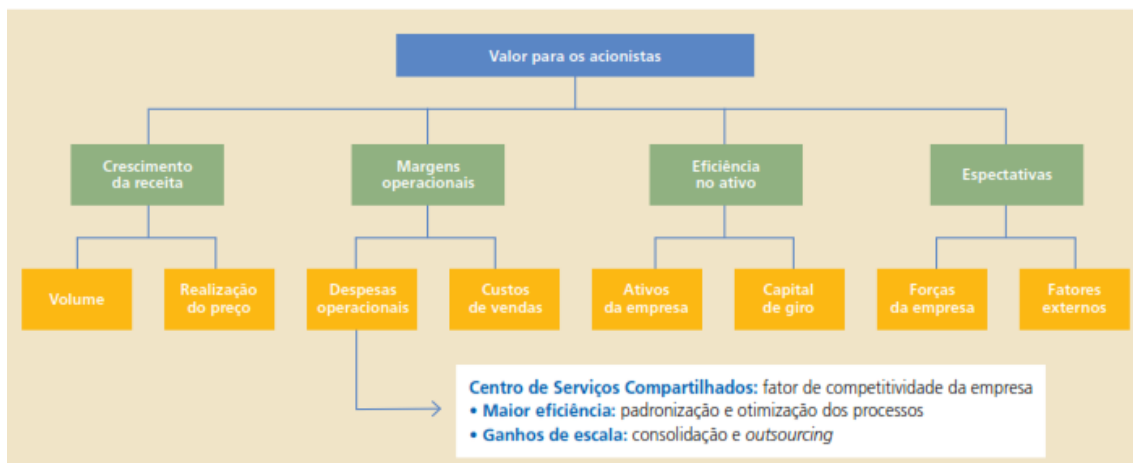


Fig. 28 CSP & Valor para os acionistas

Fonte: Deloitte (2008)

Em termos de ganhos com a implementação de Centros de Serviços Partilhados a (Bain&Company, 2004) defende que os ganhos esperados e atingidos são muito variados dependendo de fatores como “o grau de integração das operações antes do CSC, a localização, e, principalmente, o esforço de redesenho dos processos e da organização”, como se pode ver na figura seguinte.

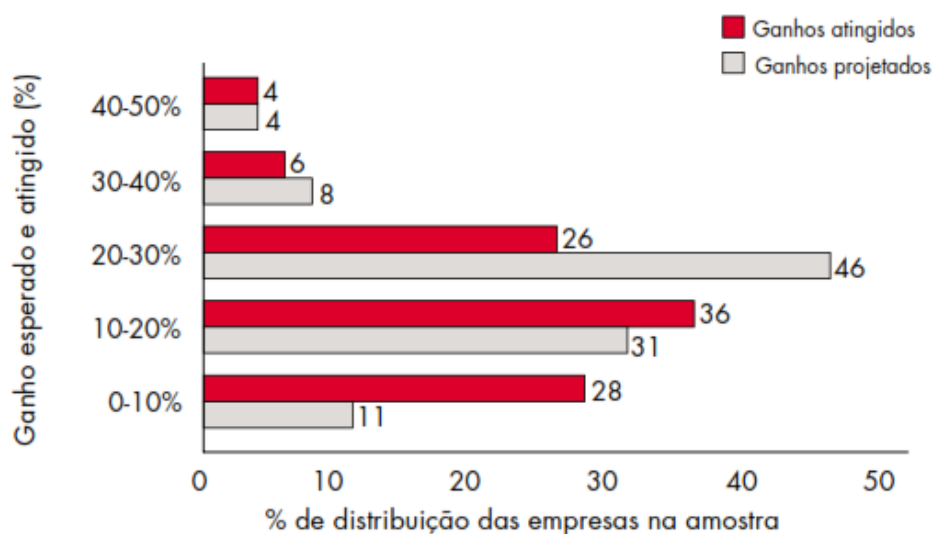


Fig. 29 Redução de custos (%) obtidos

Fonte: (Bain&Company(2004)

Para a (Bain&Company, 2004), tratando-se de um investimento, a avaliação do CSP deve ser similar a qualquer outro investimento em termos de retorno e de criação de valor. Por outro lado, antes da implementação, há duas questões centrais que devem ser respondidas:

- Qual é a proposta de valor do CSP?

- Que processos centralizar?

A questão da proposta de valor tem a ver com o objetivo central da criação do CSP, sendo os principais objetivos, segundo os executivos:

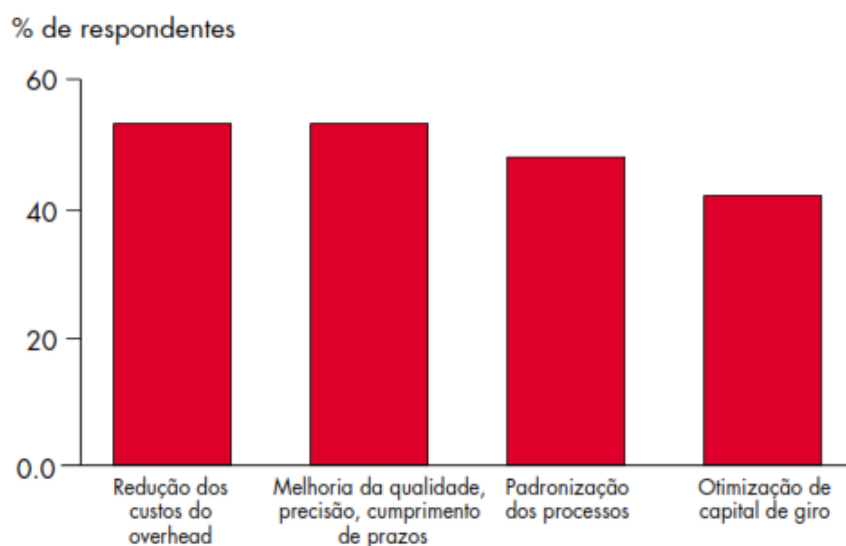


Fig. 30 Principais objetivos dos CSP, segundo os Executivos

Fonte: (Bain&Company(2004)

Outro importante aspecto a ter em consideração tem a ver com a gestão dos riscos de diversa ordem inerentes à implementação de um CSP, como por exemplo, a perda de controle dos custos de implementação, a ausência de comprometimento ao nível da administração e das unidades orgânicas, a perda de credibilidade ou a paralisia do processo caso os resultados demorem a aparecer.

Existem assim, diversos factores que, pelo seu impacto, devem ser tidos em consideração mediante a análise da relação custo-benefício na implementação do CSP.

(ULRICH, 1995) considera que as cinco dimensões inter-relacionadas que levam os gestores a ponderarem a criação de um CSP são a produtividade, a reengenharia, a globalização, o serviço e a tecnologia. Nesse sentido o CSP é apresentado como a solução dos problemas relacionados com essas dimensões.

No entanto, de acordo com (CUNHA, 2011), não existem só vantagens na implementação de um CSP pois também há alguns inconvenientes. Assim, torna-se necessário fazer uma análise equilibrada das vantagens e desvantagens da implementação do CSP.

Na tabela seguinte apresentam-se as vantagens dos CSP segundo diversos autores.

Vantagens provenientes do CSC	Autor
1) Redução de custos	(ULRICH, 1995; CONNELL, 1996; FORST, 1997; FORST, 2001; LEGARE; BECHTEL, 2001; SCHULMAN et al., 2001; FORST, 2002; BERGERON, 2003; TRAVIS; SHEPHERD, 2005; RAMOS, 2005; FARIA; GONÇALVES, 2006; SILVA et al., 2006; ULBRICH, 2006; GOH et al., 2007; WALSH et al., 2008; AKSIN; MASINI, 2008)
a) Aumento da produtividade	(SCHULMAN et al., 2001)
- Eliminação da realização de tarefas repetidas	(ULRICH, 1995; CONNELL, 1996; QUINN et al., 2000; LEGARE; BECHTEL, 2001; WANG; WANG, 2007; WATSON, 2008)
- Melhor eficiência nos processos	(ULRICH, 1995; FORST, 2002; LAWLER, MOHRMAN, 2003; BERGERON, 2003; SILVA; PEREIRA, 2004; AKSIN; MASINI, 2008; JANSSEN; JOHA, 2007)
- Melhor eficácia das atividades realizadas	(SILVA; PEREIRA, 2004; TRAVIS; SHEPHERD, 2005)
- Redução dos ciclos de tempo das atividades	(LEGARE; BECHTEL, 2001)
- Melhor coordenação da cadeia de suprimentos / agilizar o tempo de upgrade das tecnologias	(TRAVIS; SHEPHERD, 2005)
b) Economias de escala	(MOLLER, 1997; SCHULMAN et al., 2001; FORST, 2002; BERGERON, 2003; JANSSEN; WAGENAAR, 2004; FARIA; GONÇALVES, 2006; TOMKINSON, 2007; ULBRICH, 2006)
c) Economias de escopo	(JANSSEN; WAGENAAR, 2004; JANSSEN; JOHA, 2006)
d) Melhor poder de negociação: preço e prazo	(FORST, 2002; ULBRICH, 2003)
e) Redução de custos com tecnologia	(PRICE WATERHOUSE COOPERS, s/d; SCHULMAN et al., 2001; ULBRICH, 2006; BERGERON, 2003)
f) Redução de custos com salários	(PRICE WATERHOUSE COOPERS, s/d; BAIN & COMPANY, s/d; TRAVIS; SHEPHERD, 2005; BERGERON, 2003)
2) Foco do CSC nas atividades não-core	(JANSSEN; JOHA, 2006; ULBRICH, 2006)
a) Foco da matriz nas atividades estratégicas e core	(GOOLD et al., 2001; BERGERON, 2003; WALSH et al., 2008; AKSIN; MASINI, 2008; WALSH et al., 2008)
b) Geração de especialização local	(FORST, 2002; LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006; JANSSEN; JOHA, 2008)
c) Criação de uma base de expertise e de um ambiente de aprendizado para o conhecimento específico das atividades não-core	(LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006)
3) Padronização	(LEGARE; BECHTEL, 2001)
a) Aumento do controle	(SCHULMAN et al., 2001; TRAVIS; SHEPHERD, 2005)
b) Redução de risco transacional	(LEGARE; BECHTEL, 2001)
c) Maior previsibilidade dos custos	(SCHWARTZ, 2008; TRAVIS; SHEPHERD, 2005; JANSSEN; WAGENAAR, 2004)
4) Preocupação com a satisfação dos clientes (demais unidades organizacionais) na realização das atividades	(ULBRICH, 2006; GOOLD et al., 2001; SCHWARTZ, 2008; AKSIN; MASINI, 2008; FORST, 1997)
a) Maior qualidade do serviço	(LEGARE; BECHTEL, 2001; GOH et al., 2007; AKSIN; MASINI, 2008; (BERGERON, 2003)
5) Possibilidade de rendimentos extras e de aumento de capital de giro	(CONNELL, 1996; ULBRICH, 2003; KAGELMANN, 2000 apud ULBRICH, 2003)

Tab.4 Vantagens da implantação de Centros de Serviços Partilhados

Fonte: Adaptado (CUNHA J. A., 2011)

No entanto, o contexto organizacional, assim como os objetivos e as necessidades de cada organização, irão ditar quais as vantagens tidas como motivações na tomada de decisão para a implementação de um CSP.

Apesar de menos abordadas, existem também desvantagens que podem advir da implementação de um CSP, como as apresentadas na tabela seguinte.

Desvantagens provenientes do CSC	Autor
1) Possibilidade de não aceitação e resistência a uma nova unidade de CSC	(LIANG, 2005)
a) Mudanças culturais	(CLAESSION, 2005; FORST, 2001; KAGELMANN, 2000 apud ULBRICH, 2003; LEGARE; BECHTEL, 2001; BERGERON, 2003; SILVA, PEREIRA, 2004)
b) Mudanças processuais	(ULBRICH, 2003; GOH et al., 2007)
c) Mudanças tecnológicas	(SHAH, 1998; FORST, 2000)
d) Tempo de adaptação ao CSC alto	(LEGARE; BECHTEL, 2001; FORST, 1997; BERGERON, 2003)
2) Problemas específicos no gerenciamento de pessoas	(BERGERON, 2003)
a) Pouca perspectiva dos funcionários em relação a um plano de carreira interno ao CSC	(LAWLER; MOHRMAN, 2003)
b) Geração de tédio dos empregados em tarefas repetitivas	(CLAESSION; DAVIDSSON, 2005)
3) Baixo nível de geração de novos conhecimentos	(LAWLER; MOHRMAN, 2003)
4) Localização distante	(ULBRICH, 2006)
a) Relações de negócios enfraquecidas	(ULRICH, 1995; LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006)
b) Comunicação	(RAMOS, 2005; NONAKA, TAKEUCHI, 1997)
c) Controle	(BERGERON, 2003)
5) Interfaces	(NONAKA, TAKEUCHI, 1997)
6) Dispendio de custos iniciais	(BERGERON, 2003)
a) Infra-estrutura	(SCHULMAN et al., 2001)
b) Capital humano	(SCHULMAN et al., 2001)

Tab.5 Desvantagens da implantação de um Centro de Serviços Partilhados

Fonte: Adaptado (CUNHA J. A., 2011)

No entanto, Cunha J. A. (2011) faz notar que as vantagens e desvantagens identificadas podem parecer paradoxais. Nesses casos, é da responsabilidade do gestor encontrar o equilíbrio entre as vantagens e desvantagens no contexto específico da sua organização.

No mundo atual dos negócios, a importância das atividades de apoio é reconhecida como fator diferenciador essencial ao sucesso. Isto resulta do equilíbrio em termos de performance das suas atividades fundamentais dos principais players de cada sector, em que fatores como recursos humanos altamente qualificados e equipamentos de ponta são diferenciais competitivos imprescindíveis.

Assim, as atividades acessórias são consideradas uma área de oportunidade, dado que têm de garantir um nível de entrega, em qualidade e consistência, que constitui a base para o desenvolvimento das atividades principais da empresa.

O aproveitamento desta oportunidade, através de um CSP, constitui uma ferramenta útil na criação de equipas de alto desempenho, com custos competitivos e adequados às atividades principais, sendo cada vez mais reconhecido que um diferencial competitivo da organização é a excelência operacional dos seus serviços de suporte.

“A excelência operacional começa quando os funcionários querem compartilhar as suas melhores práticas e quando a alta gestão da organização suporta/facilita a disseminação destas práticas em toda a organização.” (Paris)

De acordo com o relatório *“Is integrated business services the end state?” Meeting of multifunctional shared services leaders* (Corporate Executive Board, 2011), os executivos de um amplo número de grandes empresas reconheceram que, inicialmente, os seus objetivos com os serviços partilhados eram a redução de custos. No entanto, foram os ganhos em agilidade e em aumento da capacidade produtiva que se revelaram como dinamizadores de uma verdadeira integração multifuncional.

Assim, o sucesso da implementação de um CSP depende da cuidada gestão de riscos do projeto, a qual deverá ter em consideração os fatores críticos de sucesso.

2.4 Tendências de evolução dos CSP

Num estudo, a (IBM Global Process Services, 2011) advoga os novos modelos híbridos de CSP com *outsourcing*, como soluções mais adaptáveis às volatilidades da economia e dos mercados mundiais. São soluções que possibilitam uma mais rápida e profunda integração, resultando em diminuições de custos e aumento de qualidade.

Para um CSP maduro que procura o desenvolvimento, um passo essencial é passar da avaliação das atividades principais e acessórias, para a análise do que é comum e do que é único. Com esta nova perspectiva ganha-se uma nova oportunidade de consolidar os processos e atividades.

“Today’s next-generation shared services model is designed to aggregate transactional and common activities into a consolidated, stand-alone globally integrated business services (GIBS) unit. This means creating an entirely new joint “hybrid” organization.” (IBM Global Process Services, 2011)

Na tabela seguinte apresentamos, segundo a (IBM Global Process Services, 2011), os diferentes modelos de um CSP, de acordo com as características e necessidades organizacionais.

	Business Unit or Regional SSC	Global Functional SSC	Global Integrated Business Services (GIBS) SSC
Guiding principles			
Structure	Business unit or region controls transactional activities, headcount, budget	Global functional leader controls transactional activities, headcount, budget	Single GIBS leader owns cross-functional transactional, common activities, headcount and budget
Governance	Local governance, with each function operated separately by business unit or region Required to show value and sell services to units; CEO encourages use in most cases	Regional governance, with multiple governance organizations across each global function operated separately Mandatory usage of global functional shared services required by Global Functional Leader	Global governance, with single standalone organization, across back office functions operated globally on an end-to-end basis Mandatory usage of GIBS required by CEO Strategy, policy setting, and decision support activities retained by worldwide functional leader
Challenges	Fragmented, inefficient	Bureaucracy rules each silo	Requires top-down executive sponsorship
ROI objective	Cost reduction	Cost reduction and service standards	Cost reduction, process optimization, sustainable value creation
Location	Regional	Global with regional hubs by function	Global with regional hubs with cross-functional center leverage
Metrics	Cost reduction; cost to serve	Cost and productivity metrics	End-to-end process optimization; service excellence

Tab.6 Shared Services Centers: Which is the right model for you?

Fonte: (IBM Global Process Services, 2011)

De acordo com a (PricewaterhouseCoopers, 2008), a adoção de sistemas mistos de *outsourcing* no desenvolvimento de um modelo de CSP, oferecem normalmente retornos inferiores aos previstos. Na sua perspectiva, a perda da margem de lucro para o fornecedor, o decréscimo de flexibilidade e o crescimento de riscos específicos associados à terceriarização, tornam esta solução não aconselhada.

Em alternativa, propõe um papel de maior autonomia e capacitação do CSP. Neste papel, o CSP deixaria de ser um prestador de serviços interno para assumir o papel de um consultor estratégico e operacional, com uma cultura orientada para os serviços através do desenvolvimento sistemático dos recursos humanos. No final o CSP seria capaz de antecipar as mudanças dos requisitos dos serviços da empresa, podendo inclusive proceder aos ajustamentos que considere necessários e proceder, proactivamente, à otimização de processos.

Na figura seguinte apresentamos, segundo a (PricewaterhouseCoopers, 2008), o processo de evolução de um CSP.

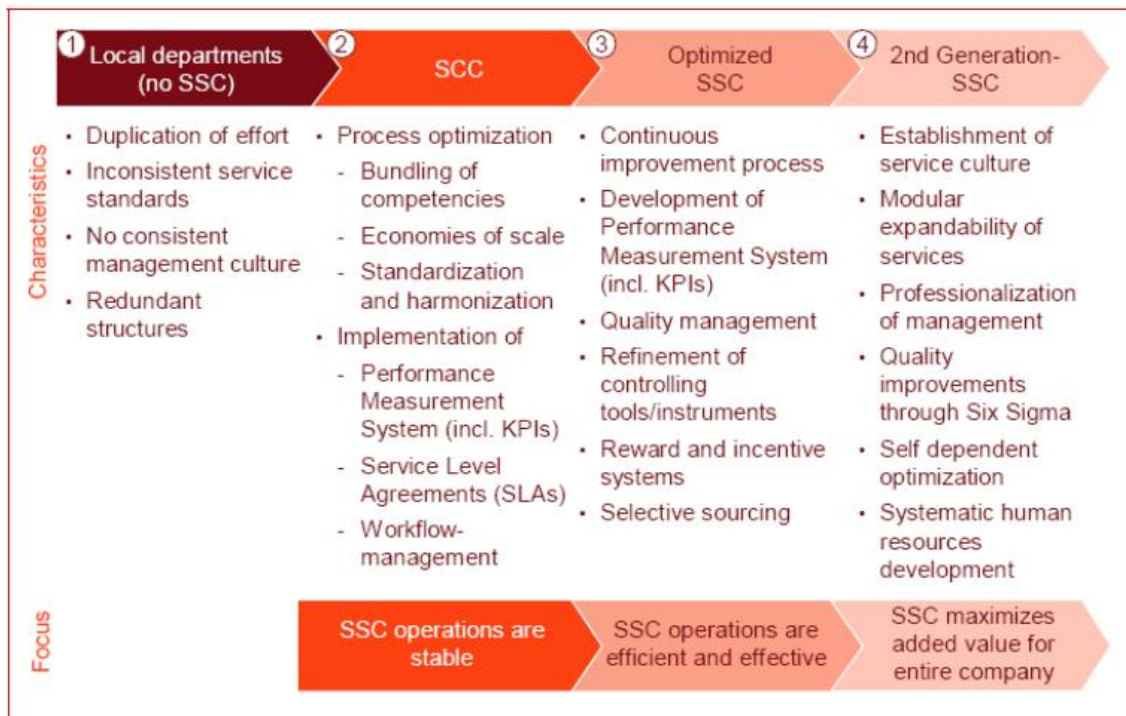


Fig. 31 Processo de evolução de um CSP

Fonte: (PricewaterhouseCoopers, 2008)

Capítulo 3 Fatores Críticos de Sucesso

O conceito de fatores críticos de sucesso (FCS) foi apresentado inicialmente por John F. Rockart em 1979, no artigo “*Chief Executives Define Their Own Data Needs*” publicado na *Harvard Business Review*. Nele os FCS são apresentados como uma ferramenta para os executivos de topo identificarem as suas necessidades reais de informação, com o propósito de gerirem as suas organizações com sucesso.

Antes, (Drucker, 1966) já tinha realçado a necessidade dos executivos de sucesso de orientar o seu tempo e recursos para um número reduzido de oportunidades ou problemas críticos que tivessem efeitos relevantes na organização.

Também (Daniel, 1961) tinha discutido a problemática da gestão inadequada da informação pelos executivos de topo, apresentando o conceito de fatores de sucesso. Segundo este autor, são entre três a seis os fatores que determinam o sucesso na execução das atividades de uma empresa.

Apesar de a abordagem inicial de (Rockart, 1979) ter o propósito de melhorar a gestão da informação para os executivos de topo e a consequente tomada de decisão, o conceito de FCS foi evoluindo ao longo do tempo, de acordo com as necessidades dos executivos e o interesse dos investigadores.

Esta evolução levou (Rockart, 1981) a definir os FCS como um número limitado de áreas nas quais resultados satisfatórios garantirão um desempenho competitivo para o indivíduo, departamento ou organização. São as áreas em que as coisas têm de correr bem para o negócio florescer e os objetivos serem atingidos.

Na mesma linha, (Gates, 2010) define FCS como o número reduzido de áreas chave nas quais a organização tem de manter uma boa performance de maneira consistente para atingir a sua missão.

Na mesma altura (Rockart, 1981) também identificou as 3 principais áreas de utilização dos FCS:

- Ajuda na identificação das necessidades de informação de um gestor;
- Ajuda no processo de planeamento geral de uma organização ou unidade de negócio;
- Ajuda no processo de planeamento dos sistemas de informação de uma organização;

Para o propósito a desenvolver neste trabalho, o enfoque irá ser dado na utilização dos FCS na ajuda no processo de planeamento geral de uma organização ou unidade de negócio, por se considerar como caso de estudo o processo de implementação do CSP da BRF em Viena, Áustria.

Os FCS na óptica do processo de planeamento geral de uma organização podem ter várias finalidades. Podem ser utilizados na definição da estratégia corporativa, no processo de planeamento de curto-prazo ou até na identificação de planos de acção a nível individual dos gestores.

Os FCS podem ser identificados através da pesquisa documental e análise dos objetivos e metas de indivíduos-chave na gestão, assim como através de entrevistas e questionários acerca da sua área de intervenção específica e das barreiras por eles identificadas na prossecução dos seus objetivos e metas.

De acordo com (Esteves, 2012) existem atualmente diversos modelos de identificação de FCS como o Modelo *Balanced Scorecard*, o Modelo 4C, o Modelo Integral para Identificar FCS e Competências e o Modelo Estratégico de Estrutura Analítica.

3.1 Características dos FCS

De acordo com (Rockart, 1981), os FCS apresentam determinadas características, que possibilitam a sua classificação e estudo:

- Hierarquia;
- Interno Vs Externo;
- Monitorização vs Construção;
- Fonte;

3.1.1 Hierarquia

No estudo inicialmente desenvolvido por (Daniel, 1961), os fatores de sucesso encontravam-se limitados ao nível da Indústria. Além disso, tinham como característica serem não-exclusivos dentro de uma Indústria. Consequentemente, os fatores de sucesso eram partilhados entre as organizações dentro de uma indústria.

A introdução do conceito de fatores de sucesso ao nível da gestão por (Robert, 1972) sugeriu então que os fatores de sucesso não tinham obrigatoriamente de ser não-exclusivos e que poderiam variar, dentro da mesma indústria, de empresa para empresa e de gestor para gestor. Na base está o racional de que diferentes níveis de gestão são enquadrados por diferentes envolventes operacionais e em consequência existem diferentes fatores de sucesso.

A hierarquia dos FCS é então estabelecida por (Rockart, 1981) com base nos desenvolvimentos de (Robert, 1972) com a identificação de quatro níveis de FCS:

- *Indústria*

São os principais factores que garantem o sucesso numa determinada indústria e que influenciam em cada organização o desenvolvimento da estratégia, objetivos e metas.

- *Corporativo*

São os FCS individuais de cada organização. São definidos de acordo com as estratégias, objectivos e condições ambientais de cada organização.

- *Sub-organização*

São considerados FCS funcionais. Encontram-se definidos de acordo com os objectivos e metas estabelecidos para a sub-organização, assim como de acordo com as condições ambientais específicas de cada momento. Neste nível são definidos múltiplos conjuntos de FCS, um para cada sub-organização específica dentro de uma organização.

- *Individual*

São FCS individuais de cada gestor, que dependem fortemente do papel desempenhado e dos fatores temporais. Estes conjuntos de FCS, são igualmente definidos em alinhamento com a estratégia, objectivos e metas estabelecidas para os níveis hierárquicos superiores.

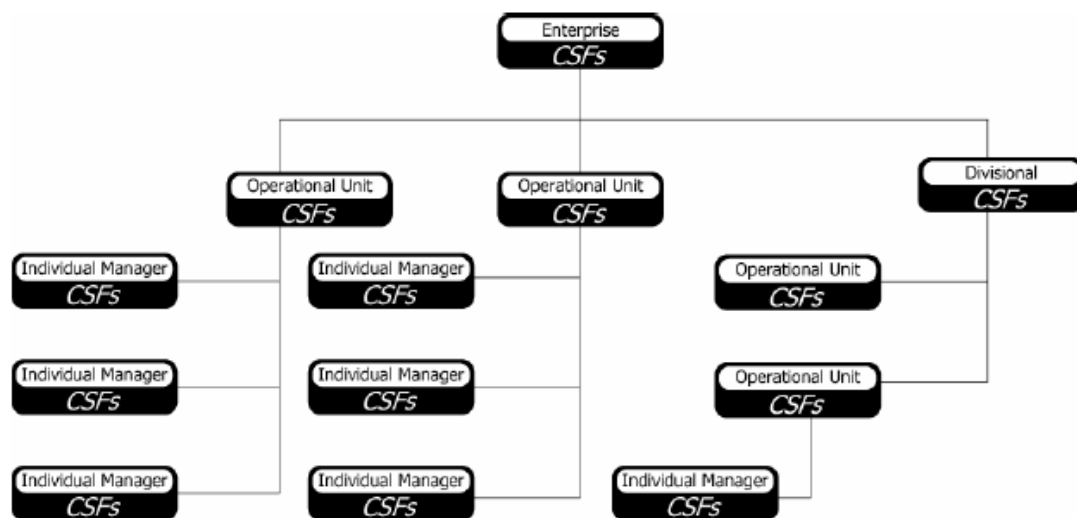


Fig. 32 Exemplo de hierarquia de FCS numa Organização

Fonte: (Caralli, 2004)

(Caralli, 2004) após desenvolver o conceito de FCS das unidades-operacionais, expõe o paralelismo entre a hierarquia dos FCS e hierarquia de planeamento realçando o modo como são interdependentes.

3.1.2 Interno Vs Externo

As características de FCS Interno e Externo foram enquadradas no trabalho inicial de (Rockart, 1981) como dimensões. Estas dimensões permitiam compreender a perspectiva do gestor em relação ao seu meio, conseguindo-se assim uma visão mais clara do foco da organização e qual o seu posicionamento entre pares.

De acordo com (Caralli, 2004) os FCS Internos são os fatores críticos de sucesso que se encontram dentro da área de controlo de um determinado gestor. Pelo contrário, os FCS Externos são aqueles sobre os quais o gestor tem muito pouco controlo.

Esta categorização tem um grande impacto na altura da definição das metas, ao clarificar a influência do gestor em determinados FCS. Torna claro quais as metas em que uma gestão cuidada dos FCS pelo gestor resultará no sucesso, assim como as metas com FCS fora da área de controlo do gestor. Neste caso deverão ser tomadas medidas de minimização do impacto nas operações, para o caso de as metas não serem atingidas.

3.1.3 Monitorização vs Construção

De acordo com (Caralli, 2004) os FCS de monitorização dão enfoque ao acompanhamento de situações existentes, sendo uma função primária na gestão pela importância que tem o acompanhamento da performance da organização.

Os FCS de sucesso de construção são aqueles com foco no crescimento e desenvolvimento da organização. De acordo com (Rockart, 1981) estes FCS são utilizados com o intuito de adaptar a organização para um perceptível novo ambiente.

Adicionalmente (Rockart, 1981) nota que na generalidade dos casos existe um mix entre estes tipos de FCS, existindo no entanto a tendência para um dos tipos, de acordo com a situação específica de cada caso.

3.1.4 Fonte

A esfera de influência de um gestor é normalmente utilizada para limitar um conjunto de FCS. No entanto, na generalidade das organizações, existem diversos níveis de gestão, cada qual com o seu ambiente operacional único. Devido a estas diferenças entre gestores, níveis de gestão e ambientes operacionais, os FCS da organização terão fontes diferentes.

Nesse sentido e sem priorizar a sua importância, (Rockart, 1981) definiu 5 fontes para os FCS de uma organização:

- *FCS da Indústria - A Indústria na qual a organização compete ou existe*

Cada organização está sujeita às condições operacionais e desafios inerentes à Indústria onde decidiu actuar. Isso reflecte-se num conjunto de FCS que as organizações numa determinada Indústria têm de atingir para cumprir a sua missão, atingir os seus objectivos e aumentar ou mesmo manter a sua posição competitiva. O insucesso resultará numa perda de competitividade da organização na sua Indústria, a qual pode determinar o seu abandono.

Segundo (Caralli, 2004) os FCS da Indústria aplicam-se tanto a organizações comerciais e orientadas para o lucro, assim como a organizações de cariz educacional, serviço-público e não orientadas para o lucro. Neste contexto, o termo “Indústria”, descreve uma organização em que o seu propósito, visão e missão é semelhante ao dos seus pares.

- *FCS entre Pares - Vantagem competitiva e posição na Indústria*

Os FCS entre Pares resultam do aprofundamento dos FCS Indústria, no sentido da relação da posição única de cada organização dentro da indústria e em relação aos seus pares.

- *Factores ambientais*

Uma condição para o sucesso a longo-prazo de uma empresa é a sua capacidade de compreensão do macro ambiente em que actua. Uma organização fechada em si, que não interage com o seu ambiente externo, não conseguirá atingir a sua missão com sucesso.

Segundo (Caralli, 2004) os FCS ambientais refletem os fatores ambientais sobre os quais a organização tem muito pouco controlo ou capacidade de gestão. No entanto a sua

identificação permite à organização ganhar consciência da sua importância e proceder à sua monitorização.

- *Factores temporários*

De acordo com (Caralli, 2004), os FCS estão geralmente associados ao processo de planeamento de longo prazo de uma organização. Ao longo da actividade normal de uma organização os seus FCS podem manter-se constantes, ajustados apenas quando mudanças de maior ocorrem na organização, como a mudança da missão ou da Indústria onde atua.

No entanto, em ocasiões pontuais, uma organização pode encontrar uma situação temporária, que necessita de ser gerida, mantendo a performance nas restantes áreas.

Estas situações pontuais podem resultar em FCS temporários, entendidos como áreas nas quais a empresa necessita de temporariamente manter um nível satisfatório de desempenho de maneira a garantir que a sua capacidade de atingir a sua missão não é comprometida.

Devido à sua importância estratégica, um FCS temporário pode ser indicador de uma mudança permanente na empresa e como tal passar a ser adoptado como FCS organizacional de longo-prazo.

- *Posição Gerencial*

“CSFs are the limited number of areas in which satisfactory results will ensure successful competitive performance for the individual, department or organization.” (Rockart, 1981)

Para cada nível de gestão existe um enfoque e uma perspectiva única da organização. Segundo (Caralli, 2004) esta divisão do trabalho garante que tanto as acções estratégicas e táticas são tomadas tendo em vista o sucesso da missão da organização. Os gestores têm diferentes prioridades e objectivos de acordo com o nível de gestão onde se encontram. Isto resulta num conjunto de FCS que reflete o tipo de responsabilidades de cada posição gerencial dentro da organização.

No sentido de proporcionar uma visão abrangente sobre o desempenho da organização nas suas áreas chave, é importante proceder à identificação dos FCS de cada uma das fontes referidas.

Segundo (Caralli, 2004) aquando da identificação dos FCS, quanto maior a representação da gestão na investigação, melhor será o mix de FCS de fontes diferentes identificados.

3.1.5 Relação entre Fonte e Hierarquia

Qualquer uma das fontes de FCS pode originar FCS ao nível de organização ou da unidade de negócio. No entanto, devido à sua natureza, algumas fontes são mais susceptíveis de originar FCS a apenas um dos níveis referidos.

Nesse sentido, (Caralli, 2004) refere como exemplo que os FCS de indústria, são mais prováveis de originar FCS a nível de organização do que a nível de unidade de negócio.

A figura seguinte apresenta, segundo (Caralli, 2004), a relação entre os níveis e as fontes dos FCS.

Nível FCS	Fonte FCS				
	Industria	Pares	Ambiental	Temporário	Posição Gerencial
Organização	FCS de industria influenciam fortemente FCS de nivel de organização. Os gerentes executivos tem a responsabilidade de interagir com o ambiente externo da organização refletido nos FCS de industria.	Os gerentes executivos têm de ser cientes da posição competitiva da organização e capazes de avaliar o seu papel para garantir o seu planeamento.	Fatores como a sazonalidade ou as condições geopolíticas correntes afetam os planos actuais e a longo-prazo da organização. Os gerentes executivos devem considerar o impacto das condições ambientais no seu planeamento estratégico.	Uma mudança ou problema temporário pode afectar o conjunto total de FCS da organização. Os assuntos mais prementes para os gerentes executivos têm de ser considerados e atendidos.	FCS organização reflectem as responsabilidades únicas dos gerentes executivos, nomeadamente na gestão de risco, gestão financeira e relações com acionistas
Unidade Operacional	FCS de industria podem influenciar FCS de unidades operacionais, particularmente no caso de uma divisão em particular ser afectada. No entanto, na generalidade, existe pouco enfoque da industria a este nível, quanto menor for o nível da unidade operacional na organização.	As unidades operacionais podem ter pouca responsabilidade pela posição competitiva da organização e por isso esta fonte não proporcionar FCS a este nível. No entanto, se uma unidade operacional atuar numa industria única, FCS Pares podem surgir, tal e qual como os a nível organizacional.	FCS ambientais podem originar FCS a este nível, especialmente se a unidade operacional atuar numa industria única.	FCS temporários podem estar ao nível de unidade operacional, no caso de problemas temporários que afectem a organização na totalidade e alguma unidade operacional que seja crítica a lidar com estes problemas ou a ajudar a implementar a mudança.	FCS unidade operacionais são fortemente influenciados pelos FCS de posição gerencial. As unidades operacionais tendem a reflectir muitos diferentes níveis de gestão e são por isso uma fonte abundante de FCS de posição gerencial.

Fig. 33 Matriz Níveis FCS e Fontes FCS

Fonte: Adaptado (Caralli, 2004)

3.2 Relevância dos FCS

De acordo com a investigação efectuada por (Pinto, 1988), a maioria dos estudos sobre FCS têm tido uma abordagem maioritariamente teórica e assumido uma visão estática sobre a importancia de diversos fatores ao longo do ciclo de vida de um projeto, assumindo-se assim consequentemente que um FCS mantém um grau de importancia constante ao longo da vida de um projeto.

No desenvolvimento do seu estudo de análise da criticidade dos FCS, (Pinto, 1988) concluiu que o grau de importancia de um FCS é sujeito a mudança ao longo das diferentes fases de desenvolvimento de um projecto.

No entanto, de acordo com (Amberg, 2005), apesar do número de estudos com enfoque na identificação dos FCS em cada fase de um projecto se encontrar, atualmente, em crescimento, a análise do seu grau de importância individual em cada fase do projecto continua a não ser foco de investigação aprofundada.

Tradicionalmente foram desenvolvidas duas técnicas de identificação e estudo da relevância de FCS. A abordagem de (Pinto, 1988) pressupõe o estudo da criticidade de cada FCS individual dentro de um conjunto fixo de FCS, ao longo de cada fase de desenvolvimento de um projecto. Em outros estudos, são definidos diferentes conjuntos de FCS para cada uma das fases do projecto.

Com vista à análise da criticidade dos FCS, segundo (Esteves, 2004) os métodos de pesquisa mais utilizados são o estudo de caso e os questionários aplicados em entrevistas. Nestes casos, é requerido aos entrevistados a elaboração de uma lista de identificação dos FCS mais importantes para cada fase do projecto assim como a sua classificação de acordo com uma escala de grau de importância.

3.3 O Método Fatores Críticos de Sucesso

O Método FCS foi apresentado inicialmente por (Rockart, 1981) como um método de entrevista de duas fases. A primeira fase, consiste na discussão e reflexão dos objectivos dos executivos e dos FCS subjacentes e a segunda fase no desenvolvimento de medidas para os FCS.

O Método FCS foi então definido como uma forma de explicitação do conhecimento tácito dos gestores a propósito da sua organização, sob uma forma estruturada e clara, que possa ser facilmente utilizado no estabelecimento da direcção estratégica e na alocação dos recursos necessários ao seu sucesso.

Os FCS não são assim criados mas derivados da organização. O Método FCS consiste, então, numa metodologia de colheita destes factores, já existentes na organização, através da revisão e análise dos objectivos e metas assim como dos obstáculos identificados por indivíduos chave.

A utilização de entrevistas e a pesquisa documental são as duas principais fontes de informação para o Método FCS.

(Caralli, 2004) complementa o trabalho de (Rockart, 1981) ao criar um processo mais estruturado na recolha de informação, análise e derivação de FCS.

Fases
1. - Definir o âmbito das atividades dos FCS
2. - Recolher informação
3. - Analisar Informação
4. - Derivar FCS
5. - Analisar FCS

Tab.7 Processo de recolha de informação, análise e derivação de FCS

Fonte: Adaptado (Caralli, 2004)

Segundo este processo, a partir da informação recolhida são formadas declarações que representam as atividades que gestores-chave fazem ou deveriam fazer. Estas declarações são então agrupadas em grupos de semelhança de onde os FCS são derivados.

Definir o âmbito das atividades dos FCS

Na determinação do âmbito da aplicação do Método FCS, é necessário ter em consideração a hierarquia e nível dos FCS a identificar. Só após a determinação do nível poderá ser possível identificar os participantes a serem incluídos.

Aquando da determinação do nível de FCS a identificar existem alguns fatores que podem ser tidos em consideração. (Caralli, 2004) refere, a título de exemplo, que no caso de uma organização possuir uma hierarquia com poucos níveis de gestão, um conjunto de FCS da organização podem ser altamente representativos dos FCS das suas unidades de negócio. Adicionalmente, se o objectivo da identificação dos FCS é o da promoção do alinhamento das actividades com a sua direcção estratégica, um conjunto de FCS a nível da organização será apropriado.

Se por outro lado, organização tiver muitos níveis de gestão ou unidades de negócio com actividade em diferentes indústrias, fará sentido o desenvolvimento de FCS individuais, dado as unidades de negócio existirem como unidades operacionais individuais, cada uma funcionando como uma organização.

De acordo com (Caralli, 2004) vários fatores influenciam a determinação dos participantes a incluir nas atividades dos FCS, como o tipo de FCS a ser desenvolvido, a estrutura da organização, as condições exclusivas de cada organização e também qual o propósito e objectivos dos FCS.

Recolher informação

(Caralli, 2004) considera que as técnicas de colecta de dados com maior relevo na determinação dos FCS são a revisão de documentação essencial e a condução das entrevistas. Apesar de, sempre que possível, se deverem utilizar as duas técnicas, deve ser dada prioridade às entrevistas pessoais como forma de recolha de informação.

No seu trabalho de investigação (Rockart, 1981), propõe um conjunto de 4 perguntas a utilizar nas entrevistas, com vista a ajudar os participantes a ponderarem sobre as áreas da sua responsabilidade que têm mais importância e onde os resultados têm de ser garantidos.

Pergunta de Entrevista	Intenção	Fonte FCS	Tipo FCS
Quais são os fatores críticos de sucesso no seu trabalho neste momento?	A intenção desta pergunta é extrair directamente do participante os FCS. No entanto, as respostas estarão condicionadas ao entendimento do conceito de FCS do participante e consequente consistência do mesmo conceito pelo entrevistador.	Esta pergunta permite identificar FCS de todas as fontes, dependendo da perspectiva do participante	Esta pergunta permite identificar FCS de organização e unidades operacionais, dependendo da perspectiva do participante e do escopo da atividade de FCS
Em que áreas, de entre uma a três, o fracasso num bom desempenho lhe faria piores danos?	Esta pergunta ajuda a identificar FCS de uma perspectiva diferente, ao fazer os participantes ponderarem possíveis fracassos que interfeririam ou impossibilitariam a sua capacidade de atingir os seus objectivos e missão. Respostas a esta pergunta reflectem geralmente os FCS do gerente.	FCS de Indústria, pares, ambientais e temporais são fontes mais prováveis do que FCS de posição gerencial.	Ao nível organizacional, esta pergunta pode resultar num diferente conjunto de FCS organizacionais, que a totalidade da organização deveria estar ciente, especialmente se forem reiterados por diferentes participantes ao longo das diversas entrevistas
Em que áreas você detestaria de ver algo a correr mal?	A implicação desta pergunta é o participante identificar áreas onde uma fraca performance podem interferir em atingir os objectivos e realizar a missão. Esta pergunta vai de encontro ao impacto do fracasso e identifica onde seria mais notório e destrutivo. Se o impacto incidir na realização de objectivos ou na missão, pode ser um indicador de um FCS	FCS de Indústria, pares, ambientais e temporais são fontes mais prováveis do que FCS de posição gerencial.	Dependendo do nível gerencial do gestor, esta pergunta pode ser muito útil na identificação de FCS nas unidades de negócio.
Pressuponha que é colocado num quarto escuro, sem acesso ao mundo exterior, exceto para comida e bebida diária. Quando saísse três meses mais tarde, o que mais gostaria de saber sobre a organização?	O propósito desta pergunta é o de identificar o que é mais importante para o gerente. Ao proporcionar um cenário em que o gerente "tem de tirar os olhos da estrada", um gerente pode reflectir abstractamente no seu papel e enunciar que partes do seu "information dashboard", necessita de dedicar mais atenção.	Esta pergunta pode identificar FCS de indústria e pares, pelo enfoque dado no esforço de voltar a conhecer a indústria da organização e a sua posição competitiva.	Esta pergunta é proveitosa na identificação de FCS organização.

Tab.8 Perguntas a utilizar nas entrevistas

Fonte: (Rockart, 1981)

No mesmo sentido, (Caralli, 2004) complementa o conjunto de perguntas de (Rockart, 1981) com 3 perguntas da sua autoria, que resultaram do trabalho desenvolvido com os seus clientes.

Pergunta de Entrevista	Intenção	Fonte FCS	Tipo FCS
Qual é o seu papel e sua missão na organização?	Esta pergunta ajuda a estabelecer o contexto para a restantes respostas do participante. Por exemplo, se Executivos de topo têm diferentes perspectivas do papel que têm de desempenhar, pode proporcionar uma melhor compreensão do que para eles é considerado crítico.	Pode ser útil na identificação de FCS de indústria, pares ou ambientais, consoante o nível do participante a ser entrevistado. FCS de posição gerencial também podem ser identificados se o participante se focar no seu papel dentro da organização ou unidade de negócio.	Ambos FCS de organização e de unidades de-negócio podem ser identificados com esta pergunta, dependendo do nível gerencial do participante entrevistado.
Quais são as suas metas e objectivos críticos?	Esta é uma pergunta é muito importante para o caso de não existir documentos para analisar antes da entrevista. Adicionalmente, esta pergunta é altamente recomendada se a organização não define formalmente as suas metas e correspondente processo de gestão de performance. Resposta a esta pergunta, geralmente caracterizam o papel que o gerente acredita desempenhar. Esta percepção é por vezes desalinhada com aquilo que é esperado e que a organização necessita para cumprir a sua missão.	Muito útil para identificar FCS temporários, no caso de gerentes com metas de curto-prazo relacionadas com, condições de operação, sazonalidade entre outros. Pode também originar FCS de indústria, dependendo do nível gerencial do participante.	Dependendo do nível de gerencia do participante, FCS de organização e de unidade de negócio são possíveis.
Quais são os seus três maiores problemas ou obstáculos no negócio?	Esta pergunta é essencial para identificar FCS que o gerente, organização ou unidade operacional podiam ainda não estar cientes. Ao considerar oportunidades ou objectivos que são impossibilitados por causa de obstáculos, esta pergunta pode não só identificar os FCS que se encontram sobre o campo de visão do gerente mas também aqueles que podem não ter sido ainda ponderados.	A preponderancia desta pergunta será em derivar FCS temporários, sendo no entanto possível obter FCS das restantes fontes	Dependendo do nível de gerencia do participante, FCS de organização e de unidade de negócio são possíveis.

Tab.9 Perguntas a utilizar nas entrevistas

Fonte: (Caralli, 2004)

A revisão da documentação essencial e a informação recolhida nas entrevistas fornecem a informação essencial para o desenvolvimento dos FCS, sendo necessário a sua compilação e organização para facilitar a análise da mesma.

Analisar Informação

A categorização e análise de informação não preparada com o objectivo de poder ser utilizada na derivação de FCS, é o propósito da actividade de análise de informação. Esta actividade requer um processo de normalização da informação com o intuito de “separar” a informação de quem a forneceu, condensar a informação ao seu significado essencial ou âmbito, no sentido de eliminar a ambiguidade e agrupar a informação em grupos passíveis de serem trabalhados e analisados.

Derivar FCS

Os FCS são derivados ao invés de serem inventados. São extraídos da informação recolhida através do processo de análise de informação.

Segundo (Caralli, 2004), os FCS resumidos a uma breve e concisa afirmação que capture a intenção essencial e a descrição, possuem mais clareza, utilidade e impacto e por isso têm mais sucesso.

Analisar FCS

Entre muitos outros propósitos os FCS podem ser utilizados como “alvos” que projetos da organização podem ter como objectivo atingir ou comparar.

Segundo (Caralli, 2004) uma das formas de fazer esta comparação é através da utilização da chamada análise de afinidade que identifica e analisa as intersecções entre diferentes conjuntos de critérios comparáveis, como por exemplo comparando metas e objectivos com FCS.

A análise de afinidade pode então ser entendida como uma maneira de estudar a similariedade de maneira a compreender relações e estabelecer conclusões sobre os efeitos entre as partes.

De acordo com (Caralli, 2004) a razão para o Método FCS ser tão eficaz reside no facto da análise de afinidade se encontrar na sua base, no sentido de que a simples

comparação entre um qualquer critério organizacional com os FCS da organização podem expor falhas e problemas e proporcionar compreensão das razões pela qual a organização não está a cumprir a sua missão.

3.4 FCS nos CSP

De acordo com (Schulman, 1999), não apenas numa óptica de redução de custos ou de adoção das melhores práticas mas também numa perspectiva táctica, os serviços partilhados são atualmente um conceito relevante a nível organizacional.

No entanto, de acordo com (Madalozzo, 2012), o sucesso de um CSP está fortemente dependente da sua capacidade de atingir a excelência operacional.

Ao mesmo tempo, a necessidade intrínseca de transformação com impacto nos processos, pessoas e tecnologias, no processo de decisão e implementação de um CSP, tornam todo o processo desafiante e extremamente complexo.

É por isso necessário que sejam identificadas as áreas críticas, que necessitam de ser acompanhadas pela gestão, para garantir o sucesso na implementação de um CSP.

Com base no trabalho de (LINDE, 2006), estruturado num estudo literário aprofundado, seguido de uma pesquisa empírica, foram identificados vários FCS nos CSP. Estes FCS, são considerados como as áreas essenciais que necessitam de ser geridas num CSP, de modo a auxiliar os gestores dos CSP a atingir a excelência operacional.

Estes FCS nos CSP são apresentados na tabela seguinte.

FATORES CRITICOS DE SUCESSO NOS CSP		
FCS	Descrição	Autor
ANS	Acordo ou contrato pelo qual o tipo, o nível, a qualidade e o custo dos serviços, assim como os deveres e responsabilidades, são estipulados entre o CSP e o Cliente/Usuário.	(Triplett & Scheumann, 2000:3); Quinn, Cooke and Kris (2000:150); Schulmann et al.
Resolução de Litígios	Adopção de um modelo como parte da ANS, que não apenas resolva, mas que também previna litígios, promovendo um ambiente de melhoria continua.	Schulman et al. (1999:169)
Métrica	Para monitorização da Performance, os CSP necessitam de encontrar uma maneira de quantificar, além do que já foi conseguido, o que ainda necessita ser realizado. São exemplos o tempo, custo, ou % de erro.	Schulman et al. (1999:256); (Quinn et al., 2000:211); (Cecil, 2000:67)
Melhoria Continua	Capacidade de realizar ganhos adicionais ano após ano. Uma organização que estabeleça uma cultura de aprendizagem e que possua mecanismos de monitorização da sua Performance, possui uma análise critica sobre a eficiencia e eficácia das suas atividades.	(Cecil, 2000:67); Quinn et al. (2000:194); Hays (1996:174);
Gestão da Mudança	A mudança como processo pode ser gerida. É necessário, através de uma liderança visionária e de uma comunicação clara e aberta, gerir a resistência à mudança.	Schulman et al. (1999:239); (Bateman & Snell, 1999:609);
Comunicação	Comunicação com os membros do CSP mas também com os seus clientes. Uma comunicação eficaz é um facilitador na gestão da mudança assim como na conciliação dos interesses do CSP e dos seus clientes. Envolve um marketing contínuo entre o CSP e o seu ambiente interno e externo.	Quinn et al. (2000:158); (Schulman et al., 1999:248); Cecil (2000:66);Uhlrich (1995:12); (LINDE, 2006)
Confiança	Uma relação de trabalho positiva e produtiva tem base num clima de abertura e confiança. É necessária uma comunicação clara de expectativas e feedback em relação aos serviços prestados, de modo a criar uma assunção de competência e boa-fé entre os intervenientes.	(Hays, 1996:59); (Uhlrich, 1995:12)
Remoção de limites	Os limites fazem distinção entre as pessoas da organização, especialistas versus generalistas, desenvolvimento versus remuneração versus colaboradores. Tais obstáculos criam barreiras ao fluxo de informação, trabalho e tomada de decisão.	Uhlrich (1995:12)
Cultura	Cultura organizacional é a "personalidade da organização, no sentido em que consiste num padrão coletivo de comportamentos, valores, crenças e filosofia desenvolvidos ao longo do tempo. A mudança cultural é o que faz um CSP subsistir.	Petke, 2001:17); (Cecil, 2000:67); (Quinn et al., 2000:157); (Schulman et al., 1999:246); (Hays, 1999:160)
Trabalho em equipa e empoderamento	A capacidade de formar e estabelecer equipas rapidamente e eficazmente de acordo com as necessidades do negócio, é critica num CSP. Equipas de trabalho empoderadas fornecem um novo e poderoso recurso, desde que capacitados com as competências e conhecimentos necessários	(Cecil, 2000:67); (Uhlrich, 1995:8); (Hays, 1996:169).
Pessoas	As pessoas fazem o sucesso ou insucesso num CSP. Desde a primeira fase é preciso designar as pessoas certas, com capacidade de se adaptar a um novo ambiente e de criar relações, não só com a equipa do CSP mas também com os clientes.	(LINDE, 2006)
Objectivos	Os objectivos ao definirem o que se pretende atingir, estabelecem uma orientação sobre a entrega de serviços, assim como dos níveis de eficiencia e eficácia. Todos os colaboradores do CSP devem de ter consciencia dos objectivos e se os mesmos estão, ou não, a ser atingidos.	(LINDE, 2006)
Formação	Existe uma necessidade constante de formação para os colaboradores e clientes do CSP. Aos colaboradores em novos processos, métodos, comunicação e em relações inter-pessoais, dada a sua orientação para o cliente e na necessidade de excelencia operacional. Aos clientes, no que o CSP faz, o que deve de fazer e que níveis de serviços devem de esperar.	(LINDE, 2006)
Controlo de custos	A redução de custos é uma das principais razões na implementação de um CSP. Nesse sentido, os CSP são permanentemente fiscalizados quanto à sua relação custo-eficácia.	(LINDE, 2006)
Liderança	O lider deve de possuir um conhecimento aprofundado sobre CSP assim como das funções desempenhadas pelo CSP. Têm de ser capazes de comunicar com os clientes, administradores e colaboradores dos CSP. Devem conseguir manter a motivação das suas equipas e colaboradores.	(LINDE, 2006)
Tecnologia	Como a implementação de um ERP e de um CSP não estão obrigatoriamente ligados, a implementação pode ser realizada em processos separados. O que é necessário na implementação e gestão de serviços compartilhados é o mesmo software em toda a empresa.	(LINDE, 2006)
Comprometimento da administração	Para garantir a sustentabilidade do CSP é necessário o comprometimento da administração desde a primeira fase.	(LINDE, 2006)
Benchmarking	O Benchmarking é um elemento vital no processo de melhoria continua, pois ajuda a compor os padrões da indústria.	(LINDE, 2006)

Tab.10 FCS nos CSP

Fonte: Adaptado (Linde, 2006)

Um centro de serviços partilhados, ao pugnar pela excelência operacional, tem de saber quais são as suas entregas, qual o valor que tem de acrescentar a essas entregas e como fazer para acrescentar esse valor. Por seu lado, os clientes têm de saber o que esperar do CSP. O propósito do ANS é o de estabelecer as linhas de orientação para esta relação.

Para o CSP ter sucesso e vingar, tem de adoptar uma cultura de orientação para o cliente através da melhoria continua, melhores práticas e *benchmarking*. É necessário o estabelecimento de métricas apropriadas à monitorização das ANS, como forma de dar bases ao processo de melhoria continua.

O empoderamento das equipas é essencial para reduzir as barreiras a uma comunicação contínua e linear, assim como à criação de uma cultura de orientação para as necessidades do cliente, o que reforça a qualidade da prestação de serviços do CSP.

Os CSP têm-se revelado como opções estratégicas viáveis para muitas organizações. No entanto, é de realçar a sua necessidade de melhoria continua e mudança, não podendo ser visto como um projeto pontual, mas sim como um modo de vida.

Capítulo 4 Metodologia

4.1 Justificativa da escolha do método

A pesquisa sobre o processo de implementação do Centro de serviços Partilhado da BRF na Europa teve em consideração a pesquisa de caráter exploratório, pois os objetivos estabelecidos relacionaram-se com análise documental e questionários complementares a fim de obter informações para melhor definição do problema e classificar e analisar as diferentes categorias.

Embora o trabalho apresente dados quantitativos, a abordagem da pesquisa foi essencialmente qualitativa porque procura entender a natureza de um processo de mudança organizacional e responder a questões muito específicas de natureza qualitativa.

Segundo (Minayo, 2004), “a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas, permitindo ainda ampliar as relações descobertas”.

A primeira e mais importante condição para se decidir entre as várias estratégias de pesquisa é identificar o tipo de questão nela apresentada (Yin, 2008).

Assim, pesquisas que possuem como perguntas centrais o como e porque um determinado fenómeno acontece, indiciam análises de estudo de caso. Isto, porque tais questões tratam ligações operacionais que necessitam de ser analisadas ao longo do tempo, ao invés de serem vistas como meras ocorrências.

Assim, o estudo de caso foi considerado o método mais adequado de pesquisa em virtude do tema e problema a ser investigado precisarem ser explorados no contexto da atuação da organização, a partir de diversas formas de evidências com o emprego de análise documental e de questionários.

Os estudos de caso podem envolver um único ou múltiplos casos e diversos níveis de análise, como por exemplo, a análise da indústria e/ou da empresa, e tipicamente combinam métodos de coleta de dados, ou seja, uma ampla variedade de instrumentos de recolha, como arquivos, entrevistas, questionários e observações, estes podem ser de natureza quantitativa, qualitativa ou ambas (Yin, 2008)

Segundo a caracterização de Mattar (2000), na realização da pesquisa será utilizada a amostragem não probabilística, tanto do tipo por conveniência, quanto do tipo intencional.

A amostra intencional será constituída pela equipa de projeto que implementou o CSP na Áustria, dado que são as pessoas que possuem o conhecimento e a experiência que se pretende interpretar com a pesquisa. A escolha da amostra por conveniência terá em consideração a disponibilidade do participante, bem como a distância geográfica dos participantes relativamente aos recursos e tempo para realização da pesquisa.

De acordo com (Quivy, 1992) o questionário é um instrumento de observação não participante, dirigido a um conjunto de pessoas e constituído por uma sequência de itens escritos, que pode ser de administração directa (caso do presente estudo) ou indirecta.

Assim, no processo de investigação do processo de implementação do CSP foi aplicado um questionário de perguntas abertas.

Os resultados do questionário de perguntas abertas, juntamente com a pesquisa documental efectuada foram utilizados na elaboração do Capítulo 5.3 desta tese.

Para a identificação dos resultados obtidos, apresentados no Capítulo 6.1 desta tese, nomeadamente as vantagens e desvantagens identificadas no estudo de caso, assim como a execução do projecto e a concretização da proposta de valor, foi utilizado um questionário com escala de Likert.

Outra das escalas escolhidas para recolha de dados desta pesquisa foi a escala de comparação de pares, nas quais o respondente foi solicitado a comparar dois objetos de cada vez num conjunto de vários objetos. A partir da aplicação desta escala obteve-se uma sequência nos FCS inferidos com base no referencial teórico apresentados no capítulo 6.2.

4.2 Recolha e análise dos dados

Segundo Esteves J. (2004), na identificação de FCS podem ser utilizados uma grande variedade de métodos de pesquisa, entre os quais entrevistas estruturadas (Rockart, 1986), realização de estudos de caso (Sumner, 1999), entrevistas de grupo (Khandewal, et al., 1992) assim como análise de bibliografia relevante.

De acordo com (Shah, et al., 2002), o método mais frequentemente utilizado na identificação de FCS é a realização de um questionário.

Método de Pesquisa	Exemplos
Pesquisa Ativa	Jenkins et al. (1999)
Estudo de Caso	Sumner (1999), Gibson et al. (1999)
Técnica Delphi	Atthirawong and McCarthy (2001), Brancheau et al. (1996)
Entrevista de Grupo	Khandewal and Miller (1992)
Revisão Bibliográfica	Esteves and Pastor (2000), Umble and Umble (2001)
Análise de Variáveis	Dvir et al. (1996)
Análise de Cenários	Barat (1992)
Entrevista Estruturada	Rockart and Van Bullen (1986)

Tab.11 Métodos de pesquisa utilizados na identificação de FCS

Fonte: Adaptado (Amberg, 2005)

Para operacionalizar a busca de evidências e coleta de dados será efetuada uma pesquisa documental na organização: plano estratégico, políticas de gestão, planos e relatórios de atividades, projeto de crescimento internacional da BRF, assim como toda a documentação relativa à implementação do CSP.

A partir do referencial teórico serão realizados questionários (Minayo, 2004) para prospeção de percepções sobre diversas categorias eleitas, com o objetivo de apurar os resultados obtidos assim como identificar os fatores críticos de sucesso.

A análise dos dados qualitativos será efetuada por meio da técnica de análise de conteúdo. Esta abordagem permite, segundo (Freitas, et al., 2000), o aprofundamento no mundo dos significados das ações e relações humanas, um dado pouco perceptível ou captável pelos métodos quantitativos. A análise de conteúdo, segundo Freitas e Janissek (2000), permite ir além do que se tem como resultado claro e manifesto, pode-se obter por inferência, até mesmo aquilo que o autor deixou subentendido. Vai-se além do que é dito.

A análise de conteúdo normalmente permite o aparecimento de variáveis e fatores de influência que são ignorados no início do trabalho. As categorias acabam por surgir com base no conteúdo. As categorias podem ter origem quer no documento objeto da análise, quer no conhecimento geral do tema ou da atividade no qual ele se insere.

Segundo (Freitas, et al., 2000), as análises, bem como a sistematização dos seus procedimentos, dependem muito do valor e competência do pesquisador, de forma que este possa levar a cabo a sua investigação e extrair o máximo de suposições e/ou conclusões a partir de um conjunto de dados ou realidade estudada, sendo fundamental o domínio por parte do analista (ou equipe) do tema, objeto ou foco de estudo.

Neste sentido a aplicação do 1º questionário de investigação, ver anexo nº 1.1, permitiu um maior conhecimento do objecto de estudo. As respostas às questões abertas permitiram identificar novos fatores com influência, que foram posteriormente estudados e incluídos na investigação documental posterior.

Também a aplicação do 2º e do 3º questionário de apuramento dos resultados obtidos e identificação dos fatores críticos de sucesso, respectivamente, ver anexos nº 1.2 e 1.3 respectivamente, foram construídos e aplicados sobre a investigação feita no 1º questionário.

Capítulo 5 Estudo de Caso: Implementação do CSP da BRF na Europa

5.1 História da BRF

A BRF “foi criada a partir da união de Perdigão e Sadia, cuja fusão foi anunciada em 2009 e concluída em 2012, e atua nos segmentos de carnes (aves e suínos), alimentos processados de carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, sendo responsável por 20% do comércio mundial de aves.” (Relatório Anual de Sustentabilidade, 2013, p. 12)

A 7 de junho de 1944, Attilio Fontana fundou a Sadia, na cidade de Concórdia em consequência da aquisição de um armazém de congelados em dificuldades financeiras, denominado S. A. Indústria e Comércio Concórdia. Posteriormente, esta empresa foi rebatizada de Sadia, nome composto a partir das iniciais “SA” de “Sociedade Anônima” e das três últimas letras da palavra “ConcórDIA”, tendo sido registada a marca em 1947. Tinha então à sua frente as famílias Fontana e Furlan.

Por seu lado a Perdigão foi fundada em 1934 pelas famílias Ponzoni e Brandalise. Manteve-se sobre o controlo da família Brandalise até 1994, altura em que um consórcio de fundos de pensões brasileiros tomou o seu controlo acionário.

Até à data de fusão, as 2 empresas mantinham uma presença forte no mercado interno brasileiro, competindo pela liderança em vários segmentos de produtos alimentares.



- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| . 60 mil funcionários | . 59 mil funcionários |
| . 12,2 bilhões em vendas em 2008 | . 13,1 bilhões em vendas em 2008 |
| . 18 unidades industriais | . 46 unidades industriais |
| . 5,6 bilhões em exportações | . 5,1 bilhões em exportações |



Fig. 34 Dados das empresas pré-fusão

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 1 (Ver anexo 2)

Na verdade, durante a década anterior à fusão iniciada em 2009, as empresas já tinham tentado por três vezes uma possível associação, em 1999, 2002 e 2006.

Apenas a segunda tentativa, em 2002, obteve um êxito parcial, com a duração de ano e meio, através da criação da união comercial Brazilian International Foods (BRF Trading S.A) orientada para o mercado da Eurásia.

Em 2008, devido a uma grave crise financeira interna, ocasionada pela especulação com derivativos financeiros na Sadia, surgiu uma nova oportunidade de associação entre as empresas.

Apesar da situação financeira fragilizada da Sadia, a sua performance operacional mantinha-se competitiva e tinha, além disso, o reconhecimento do valor das suas marcas pelo mercado. Esse reconhecimento reflectia-se numa “lealdade na compra”², pois o consumidor ao reconhecer a qualidade, confiava nos produtos e dava preferência à marca.

Por seu lado a Perdigão, em consequência da entrada no mercado de lácteos em 2007 através da compra da Eleva encontrava-se numa situação de crescimento e, financeiramente, numa posição muito favorável. Além disso via a oportunidade de associação como única.

² Segundo (Odin, 2001), o conceito de lealdade na compra tem por base um forte reconhecimento da marca pelo mercado.

As sinergias resultantes da associação eram vistas como geradoras de potenciais ganhos de forte relevo, mesmo que se analisassem apenas as economias mais óbvias como os gastos de distribuição. Além disso, no exterior as suas atividades complementavam-se, sendo a Perdigão uma empresa de commodities, com um portfólio de produtos alargado e uma estrutura de custos menor e a Sadia uma marca reconhecida pelo valor acrescentado nos seus produtos.

A BRF, à altura Brasil Foods, nasceu então em Maio de 2009, pela assinatura de um contrato de fusão, com um percentual de participação de 32% para os acionistas da Sadia e de 68% para os acionistas da Perdigão.



Fig. 35 Logotipo Sadia, Perdigão e BRF após fusão

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa Mensagem Corporativa 1 (Ver anexo 2)

Com vista ao aumento do peso do mercado externo nas vendas, o plano estratégico de longo prazo da empresa contempla crescimento balanceado por expansão orgânica das operações e aquisições seletivas em regiões estratégicas como Oriente Médio, América Latina e outros países emergentes.

Em finais de 2013, concluiu-se a construção de uma fábrica de processados em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, e 6 meses depois adquiriu-se 50% da Federal Foods que faz a distribuição no varejo e em *food services* no mercado do Oriente Médio. Em simultâneo, consolidou uma *joint venture* “com a Dah Chong Hong Limited que faz a distribuição no varejo e em *food services* no mercado chinês. Este projecto foi no entanto descontinuado em opção por outras oportunidades.” (BRF, 2014)

Também em 2013 a BRF foi cenário de mudanças substanciais na sua estrutura organizacional. O objetivo destas mudanças, em consonância com o Plano Estratégico BRF17 (BRF, 2014) é o de mudar a orientação industrial da empresa para um modelo de negócio que proporcione mais valor ao mercado.

“A finalidade de toda essa nova estruturação organizacional é consolidar a BRF como uma companhia que constrói valor a partir da força de suas marcas e da inovação de seus produtos, e torná-la menos sensível ao estreitamento de margens das *commodities*.” (Relatório Anual de Sustentabilidade, 2013)

Empresa de capital aberto, a BRF integra desde 2006 o Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa S.A.), o que consolidou o reconhecimento da qualidade da sua gestão. A empresa incorpora elevados padrões de Governança Corporativa, com direitos igualitários, mecanismos de proteção aos acionistas e absoluta observância das melhores práticas de *disclosure* de informações e transparência na divulgação de resultados e perspectivas dos negócios.

Oferecer qualidade e inovação ao consumidor é um dos valores da BRF. Para a empresa, inovar implica desenvolvimento contínuo de novos produtos, melhoria sucessiva de qualidade, implementação de novas tecnologias, controle rigoroso dos processos produtivos para a garantia da segurança alimentar.

“O resultado dessa dinâmica são ganhos de competitividade, que permitem à empresa disponibilizar o melhor produto a preço justo atingindo o maior número de consumidores conscientes do exercício de sua cidadania e, portanto, exigentes, vigilantes e seletivos.” (BRF - Comunicação Corporativa)

A evolução dos últimos anos é elucidativa da estratégia de globalização da BRF, a qual operou uma mudança de paradigma deixando de ser apenas uma empresa exportadora para passar a ser uma empresa multinacional com uma presença cada vez mais global.

Para responder aos novos desafios, a BRF decidiu implementar um projecto-piloto que visa dotar a empresa de um centro de gestão de competências especializadas e de prestação de serviços intra-grupo, com o objetivo de melhorar a sua eficiência e competitividade.

Tendo presente que um estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento da coleta e da análise de dados (Yin, 2008), este trabalho visa a identificação dos fatores críticos de sucesso no

processo de implementação do centro europeu de serviços partilhados da BRF Brasil Foods na Áustria, um projeto que decorreu de finais de 2011 a Maio de 2013.

Assim, o estudo de caso, com a duração de 14 meses, decorreu no período de Julho de 2013 a Setembro de 2014.

5.2 O Projeto de crescimento internacional da BRF

O sucesso de uma empresa multinacional, requer atualmente um modelo funcional altamente integrado que lhe permita estar em permanente e eficaz contacto e interação com os seus *stakeholders*, *shareholders* e recursos detidos a nível global. Tal modelo permitirá à empresa tirar partido da globalização e da inovação, facilitando a criação de valor ao longo da cadeia do negócio.

A internacionalização de empresas brasileiras tem vindo a crescer nas últimas duas décadas e segundo (Lima, 2011), a razão mais invocada é o da busca da competitividade internacional. Também a redução da dependência do mercado interno é apontada como a segunda razão para a internacionalização. Numa altura em que a taxa de inflação é elevada e é baixo o nível de crescimento, as empresas brasileiras procuram mercados com novas oportunidades.

Na figura seguinte apresentamos, segundo (Lima, 2011), os principais motivos que levam uma empresa a se internacionalizar.

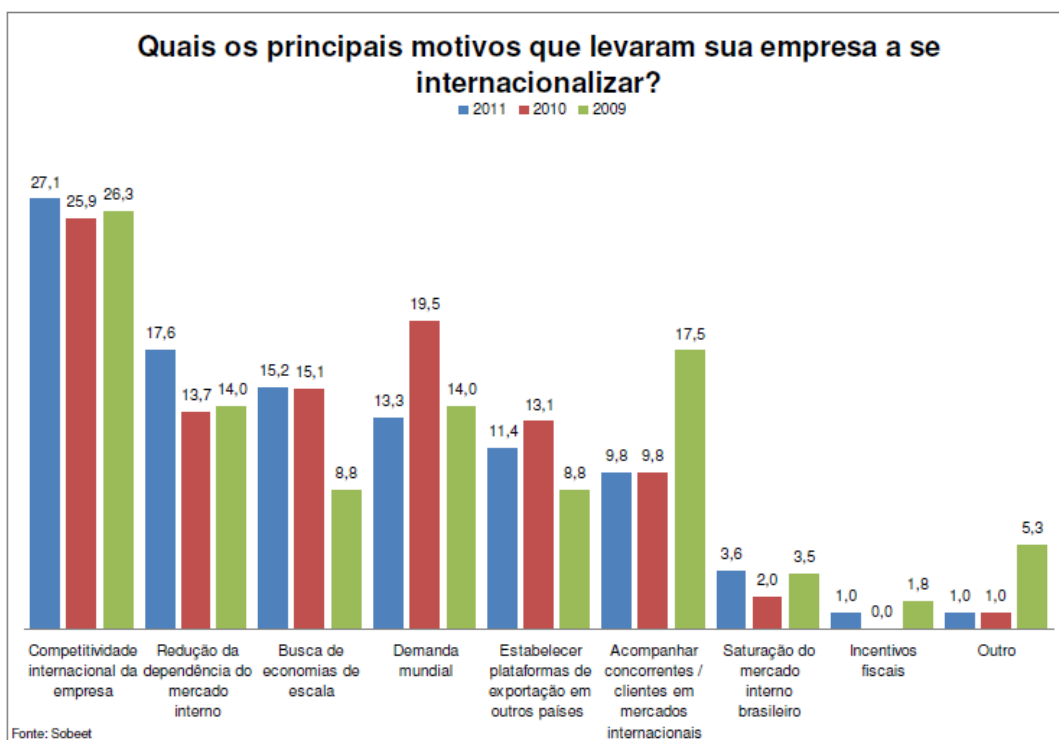


Fig. 36 Principais motivos que levaram as empresas brasileiras a se internacionalizar

Fonte: (Lima, 2011)

Na figura seguinte apresentamos, segundo (Lima, 2011), os principais fatores que influenciam a localização de uma empresa no exterior.

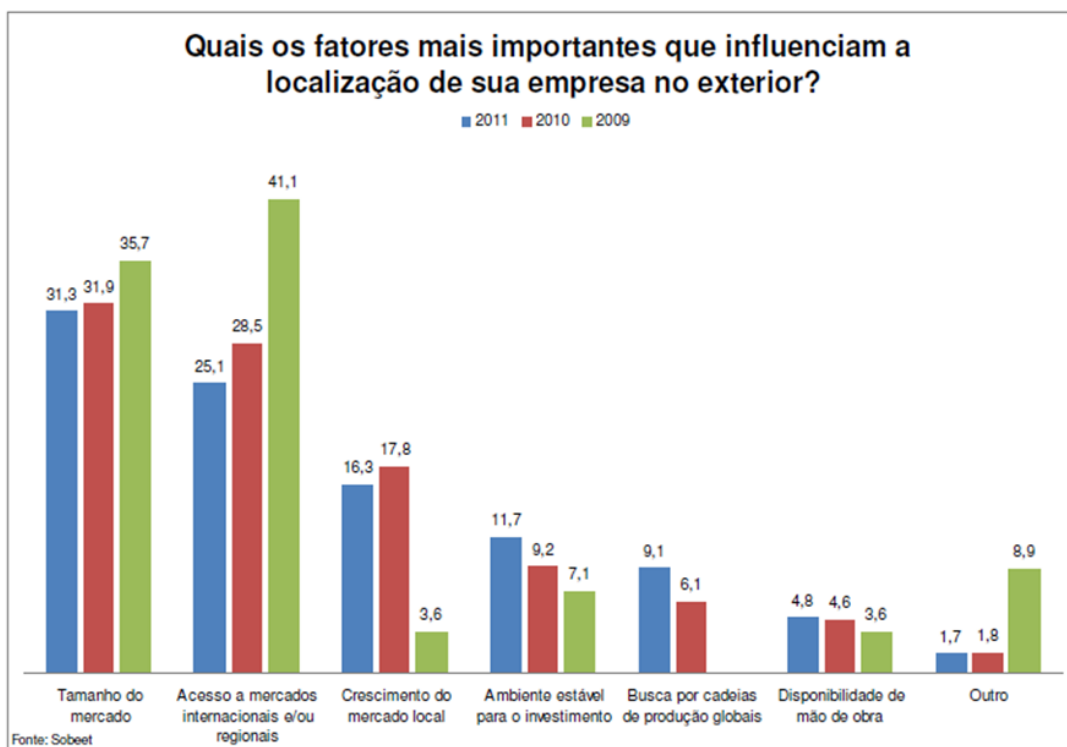


Fig. 37 Fatores mais importantes que influenciam a localização no exterior

Fonte: (Lima, 2011)

Além destes, é necessário que um conjunto de fatores, como os processos padronizados, a racionalização de recursos, a análise crítica da realidade, os recursos humanos especializados e o nível de operações integradas, se encontrem todos altamente integrados a nível global.

A figura seguinte apresenta, segundo (Lima, 2011), as principais formas de atuação de uma empresa nos mercados internacionais.

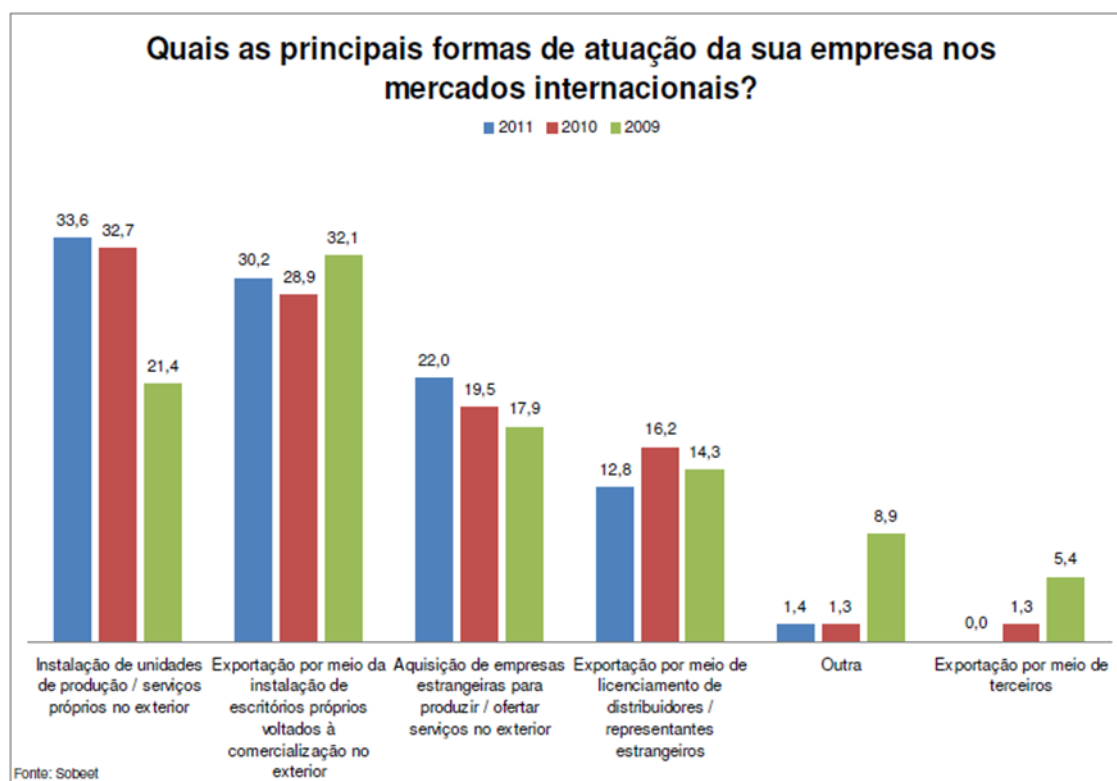


Fig. 38 Principais formas de atuação de uma empresa nos mercados internacionais

Fonte: (Lima, 2011)

O conceito de CSP ter vindo a conquistar a adesão não só de grandes empresas multinacionais, mas também da administração pública de países como o Canadá e o Reino Unido (Ohio Chamber of Commerce, 2010), pelo que este trabalho será um contributo para a base de conhecimento sobre centros de serviços partilhados, através do estudo de caso de uma grande empresa brasileira do setor agro-alimentar, onde o CSP é um instrumento relevante do projeto de crescimento internacional, o qual visa suportar o processo de mudança da BRF.

A figura seguinte apresenta as mudanças planeadas na estrutura corporativa internacional da BRF com a implementação do projeto.

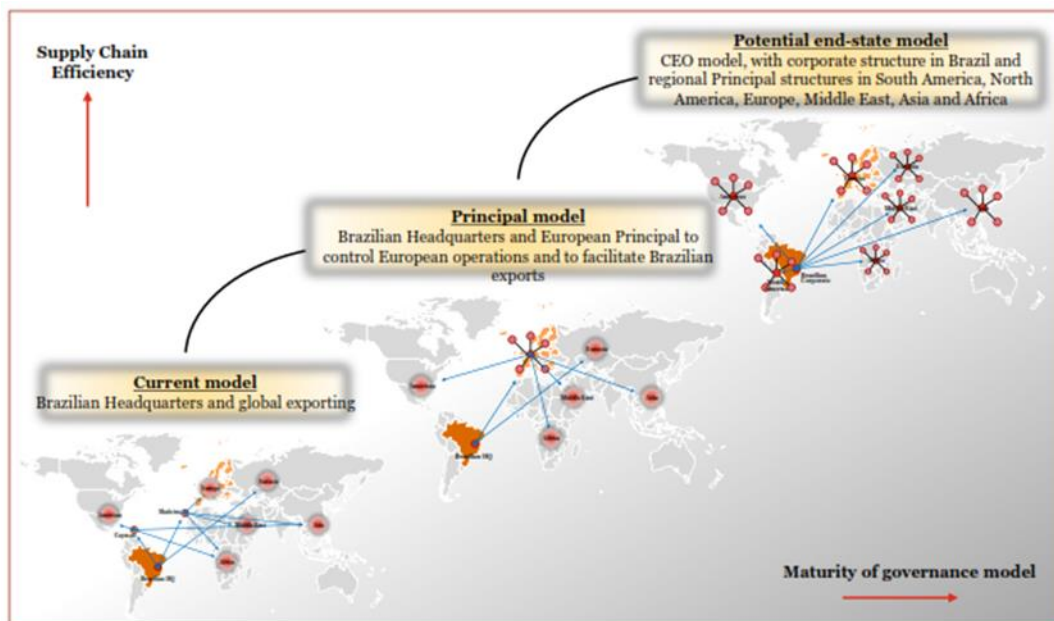


Fig. 39 Principal Model

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 2 (Ver anexo 2)

Estas mudanças na estrutura corporativa internacional da BRF, significam também alterações nos processos de negócio, com a implementação do tolling nas actividades internacionais, como podemos ver representado na figura seguinte.

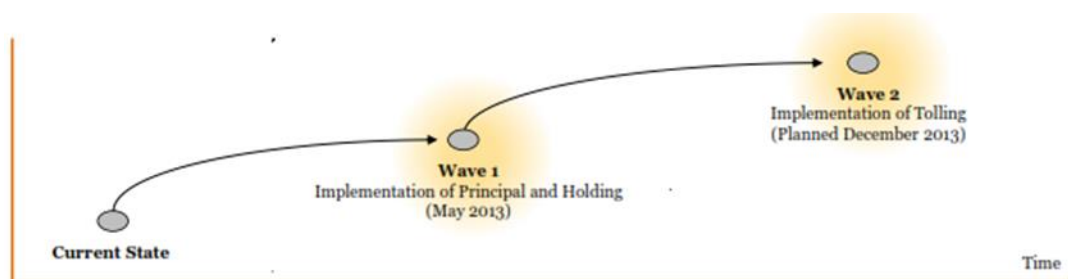


Fig. 40 EPI - Waves

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 2 (Ver anexo 2)

Este estudo de caso visa investigar as decisões relativas à criação do CSP, à sua localização em Viena, na Áustria, às mudanças operadas em termos estratégicos na estrutura organizacional e na gestão.

5.3 Processo de implementação do CSP da BRF na Europa

Para a elaboração do Capítulo 5.3 desta tese foram utilizados os resultados do questionário de investigação de perguntas abertas, aplicado à equipa de implementação do CSP, juntamente com a pesquisa documental. (Ver Anexo 1.1 – Questionário aplicado)

“O Plano Estratégico BRF17 prevê um forte crescimento nas operações internacionais, tanto no orgânico como em aquisições, o que torna necessário a estruturação dos processos de suporte ao *core*.” (BRF, 2014)

O processo de implementação do CSP da BRF em Viena foi desde a sua idealização e concepção até à sua operacionalização um processo com os objectivos alinhados com a Estratégia de crescimento das actividades a nível internacional.

“O CSC segue as orientações definidas nas delegações de poderes de acordo com as Normas Organizacionais da BRF.” Processo de tomada de decisão do CSC

Fonte: Resposta ao questionário de Investigação (Ver Anexo 1.1)

O planeamento do projecto do processo de implementação do CSP da BRF em Viena estabeleceu três fases distintas de desenvolvimento:

- 1ª – Elaboração do projecto;
- 2ª – Apresentação e aprovação;
- 3ª – Implementação;

5.3.1. Elaboração do Projecto

Os objectivos definidos para o CSP foram a padronização dos processos como forma de garantir a uniformidade nas Unidades dentro do âmbito do Departamento de Controladoria Internacional, a melhoria de processos no sentido de garantir que as inovações e melhorias de processo sejam implementadas em todas as Unidades e que o conhecimento possa ser facilmente transmitido entre as mesmas, o aumento do controlo como forma de garantir um alto nível de governança e o apoio na estratégia de crescimento.

O Projeto foi desenvolvido internamente com a participação da Controladoria Internacional e do CSP do Brasil, valorizando-se a experiência na estruturação de processos e do sistema de gestão já existentes na empresa. Na figura abaixo podemos ver a equipa de projecto responsável pela implementação do CSP.

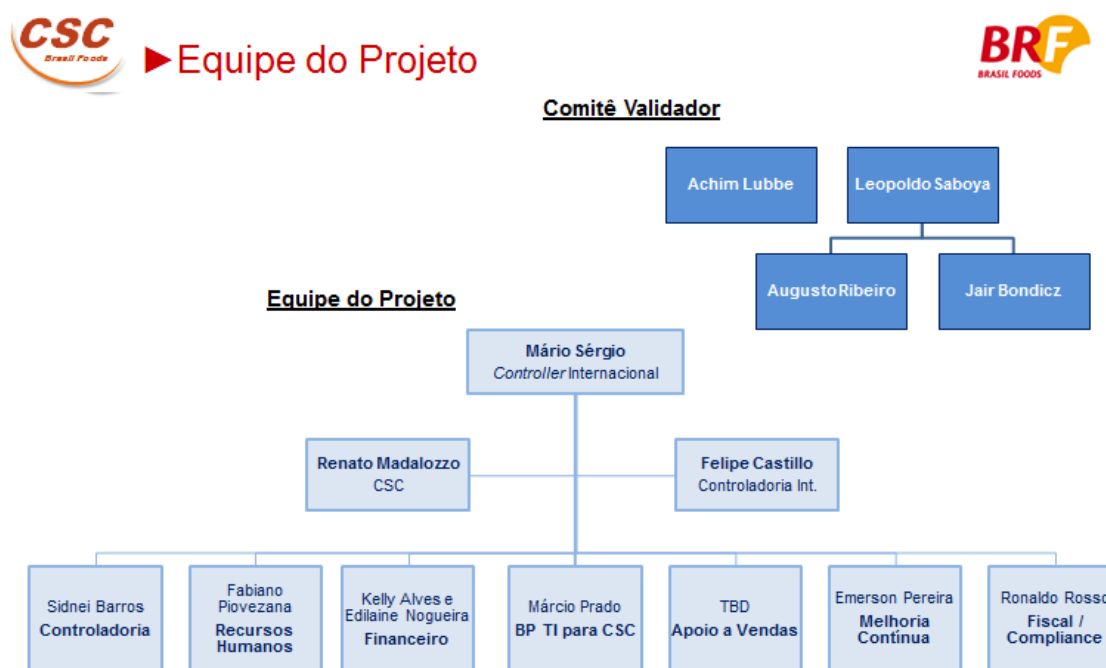


Fig. 41 Equipa de projecto

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 3 (Ver anexo 2)

5.3.2. Apresentação e aprovação

No processo de captação de seguidores internos para suporte do projeto, foi estabelecida uma abordagem dupla: uma para a gestão de topo e outra para os clientes.

Relativamente aos clientes foi apresentado um conceito ligeiramente diferente de Centro de Serviços, não tão focado em cumprimento de ANS, mas sim com o objetivo de auxiliar as áreas do negócio e corporativas. A padronização de processos garante que todos os colaboradores elaborem a mesma tarefa da mesma maneira, assim como também garante um menor tempo de integração de um novo funcionário. No final garante aos clientes do CSP maior qualidade de serviço a um menor custo.

A abordagem de evangelização da gestão de topo, conhecedora do funcionamento e vantagens dos CSP, baseou-se nos ganhos de sinergias e na criação de uma base de suporte ao crescimento esperado pela BRF no Mercado Externo.

“Na administração, a tomada de decisão é o processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação dentre vários outros (baseados em variados cenários, ambientes, análises e fatores) para uma situação-problema.” (Wik142)

De facto, de entre os principais objectivos definidos aquando do Processo de Tomada de Decisão (PTD), a estratégia de crescimento foi identificada como o principal objectivo como é destacado na figura seguinte.



Fig. 42 Objectivos na Implementação do CSP

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 3 (Ver anexo 2)

De referir, também, que os benefícios económicos esperados, advindos da implementação do CSP, foram uma dimensão com influência no processo de tomada de decisão.

5.3.3. Implementação

A implementação do CSP em Viena decorreu em quatro etapas distintas:

Fase de Implementação do CSP em Viena	
1ª ETAPA	Mapeamento dos processos
2ª ETAPA	Transferencia de pessoal
3ª ETAPA	Implementação efectiva do processo
4ª ETAPA	Acompanhamento e estabilização

Tab.12 Fase de Implementação do CSP em Viena

Fonte: (Resposta ao questionário de Investigação) (Ver Anexo 1.1)

“Primeiramente, tivemos a definição do âmbito do projeto e a avaliação de todos os departamentos que seriam parte do GBS³ de acordo com critérios pré-definidos (Volumetria/Repetição, etc). Depois foram priorizados alguns departamentos devido a facilidade de se encontrarem sob a mesma gerencia/Diretoria. E, finalmente, determinamos uma data limite para a implantação do projeto, assim desenhando um calendário com as principais fase de implementação.” Processo de tomada de decisão do CSC. Fonte: (Resposta ao questionário de Investigação) (Ver Anexo 1.1)

A primeira etapa de mapeamento de processos, envolveu um profundo trabalho de planificação e estudo crítico assim como definição de âmbito do projecto.

À data, a BRF contava com três escritórios na Europa, com actividades administrativas de suporte e não ligadas directamente ao cliente, em Portugal, na Holanda e na Áustria.

Foi elaborado um estudo de viabilidade com o intuito de avaliar quais os processos elegíveis para serem transferidos para o CSP. O estudo de viabilidade teve por base um levantamento das necessidades de recursos em *Full Time Equivalents* (FTE) assim como uma categorização dos processos existentes em relação às suas características de relevo para o CSP.

³ Global Business Services - nome dado ao CSP da BRF em Viena.

O levantamento das necessidades de recursos abrangeu as áreas de Administração, Controladoria, Financeira e de Recursos Humanos. No total foram analisados 21 processos, incluindo 101 entregas⁴.

Na figura abaixo apresenta-se o levantamento de FTE efectuado.

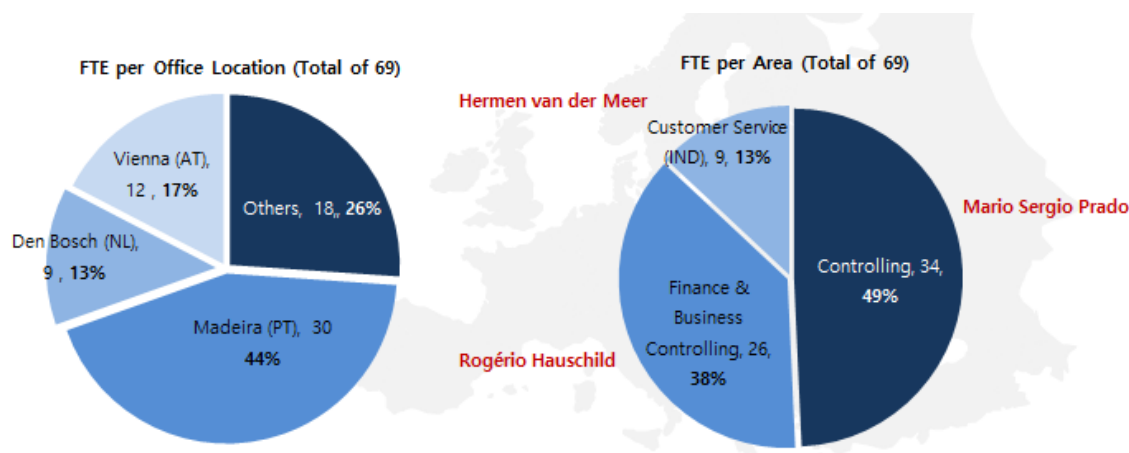


Fig. 43 Levantamento de FTE

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 4 (Ver anexo 2)

Com base em reuniões e entrevistas, os processos realizados na Europa, foram analisados e categorizados de acordo com os critérios presentes na figura abaixo.

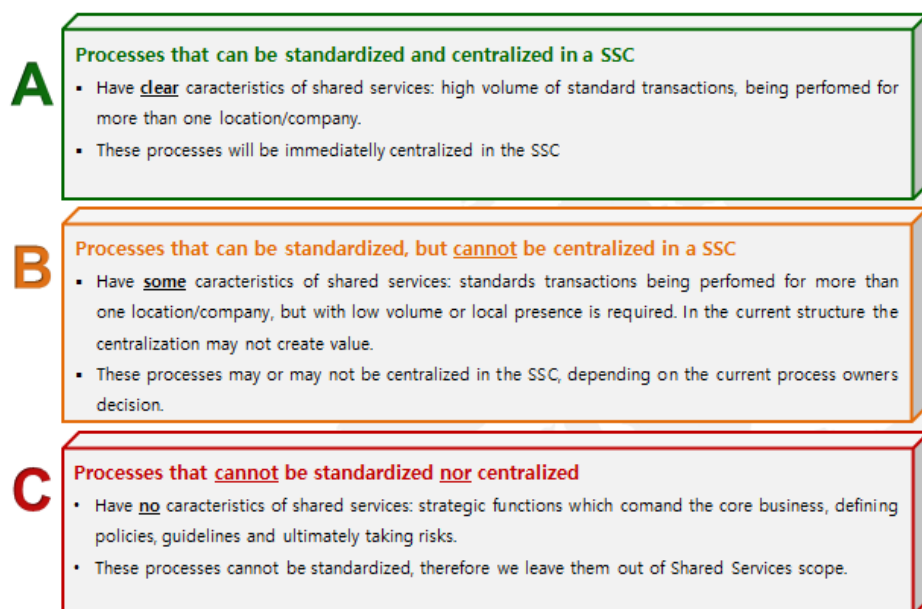


Fig. 44 Critérios de categorização de processos

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 4 (Ver anexo 2)

⁴ As entregas são documentos, protótipos e todos os demais intangíveis que o projeto deve entregar quando for concluído.

Seguidamente à aplicação dos critérios aos processos em análise, procedeu-se à interligação entre os processos já categorizados e os seus respectivos FTE. Esta interligação permitiu identificar claramente quais os processos a transferir inicialmente para o CSP.

Na figura abaixo podemos ver a relação entre os processos categorizados e os FTE.

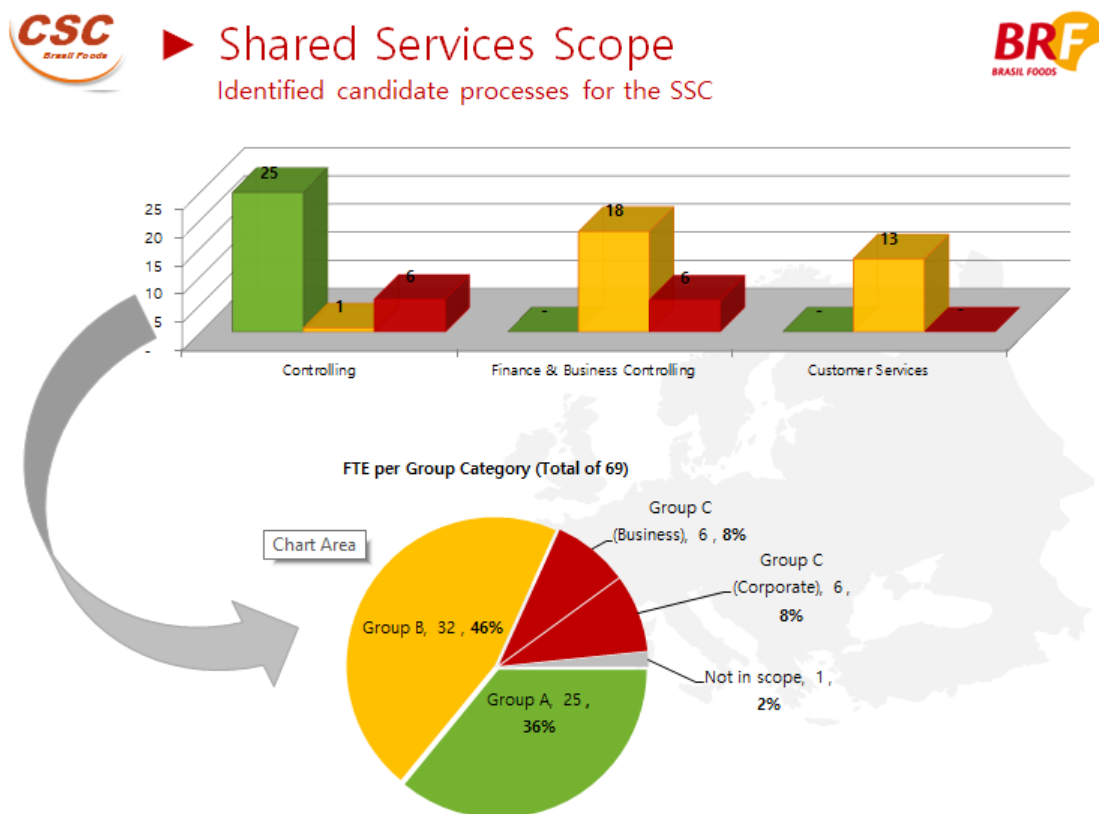


Fig. 45 Processos categorizados e FTE

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 4 (Ver anexo 2)

A segunda etapa, a transferência de pessoal, envolvia a centralização das actividades identificadas no processo de planeamento dos três escritórios, Funchal, Den Bosch e Viena, numa única localização. No entanto, era necessário decidir onde seria a localização do CSP.

Diversos fatores foram tidos em consideração na análise de localização, os quais constam da figura abaixo, tendo sido Viena a localização escolhida.

► Choosing the Location of the SSC

Selection criterias

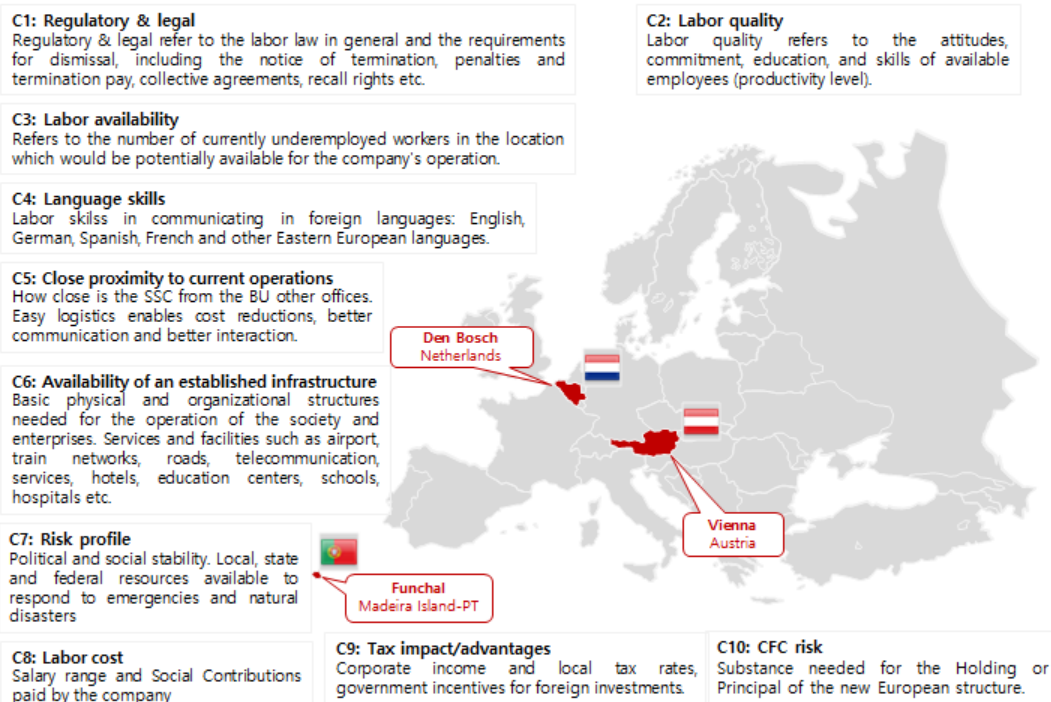


Fig. 46 Fatores tidos em consideração na escolha da localização do CSP

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 4 (Ver anexo 2)

Com base nestes critérios foi elaborada uma Matriz de Critérios Múltiplos de apoio à tomada de decisão, conforme a figura abaixo.

(*) Score = Rating * Weight			MAXIMUM SCORE	ALTERNATIVES					
				OPTION 1 VIENNA		OPTION 2 FUNCHAL		OPTION 3 DEN BOSCH	
CRITERIA	CRITERIA DESCRIPTION	WEIGHT		Rating	Score*	Rating	Score*	Rating	Score*
Criterion C1	Regulatory & Legal	23%	1.61	6	1.38	5	1.15	3	0.69
Criterion C2	Labor quality	20%	1.41	5	1.01	5	1.01	4	0.81
Criterion C3	Labor availability	16%	1.10	5	0.78	6	0.94	3	0.47
Criterion C6	Availability of an established infrastructure	10%	0.73	6	0.63	2	0.21	4	0.42
Criterion C8	Labor cost	9%	0.60	3	0.26	6	0.51	3	0.26
Criterion C9	Tax impact/advantages	6%	0.41	4	0.23	4	0.23	4	0.23
Criterion C5	Close proximity to current operations	5%	0.36	5	0.26	2	0.10	6	0.31
Criterion C4	Language skills	5%	0.33	5	0.24	5	0.24	5	0.24
Criterion C10	CFC risk (substance for the holding)	4%	0.27	6	0.23	3	0.12	3	0.12
Criterion C7	Risk profile (political/social/natural disaster)	3%	0.18	6	0.15	4	0.10	6	0.15
	TOTAL	100%	7.00		5.2		4.6		3.7

RATINGS

7

Extremely Good

6

Very Good

5

Good

4

Average

3

Not good

2

Very Bad

1

Extremely Bad

Fig. 47 Matriz de Critérios Múltiplos

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 4 (Ver anexo 2)

De referir que o fator com mais influência na escolha da localização foi o fator fiscal, conforme transcrição abaixo de uma resposta a um questionário deste estudo de caso.

“Economicamente a implantação do CSC em Viena era menos favorável do que a implantação em Funchal - Ilha da Madeira, onde tínhamos nossas Tradings em operação e um efetivo de equipe. Porém, pela logística e proximidade ao Business, Vienna é muito melhor localizada. Porém, o fator preponderante foi dar maior substância à nossa Holding e Trading responsável pela operação dos mercados internacionais, já que a empresa negociou um Acordo especial junto ao Governo da Áustria com pagamento diferenciado do CIT - Corporate Income Tax”

Fonte: (Resposta ao questionário de Investigação) (Ver Anexo 1.1)

A terceira etapa, a implementação efectiva do projecto, foi monitorizada pelo cronograma do projecto, conforme figura abaixo.

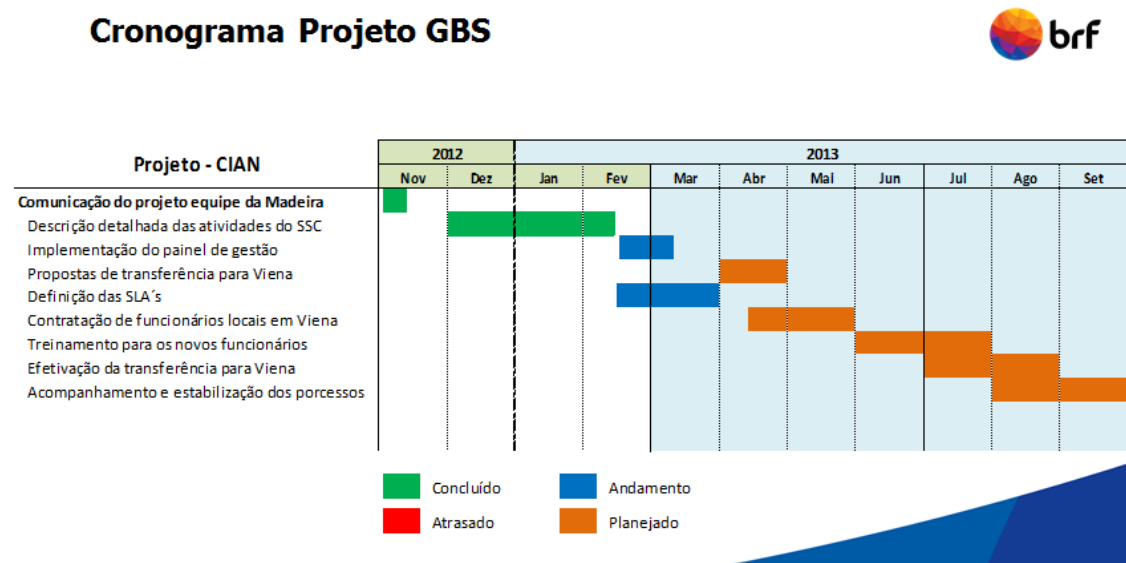


Fig. 48 Cronograma Projecto GBS

Fonte: BRF – Mensagem Corporativa 5 (Ver anexo 2)

Ao longo da implementação, foram sendo identificadas diversas dimensões com pontos críticos de importância variável, conforme se apresenta na tabela abaixo.

Dimensões & Importância relativa dos pontos críticos		
Alto	Médio	Baixo
Tecnologia	Estrutura	Modelo organizacional
Gestão da mudança	Processos	Localização
Comunicação	Liderança	Pessoas
	Ferramentas	Formação
		Prazos
		Melhoria Continua

Tab.13 Dimensões & Importância relativa dos pontos críticos

Fonte: (Resposta ao questionário de Investigação) (Ver Anexo 1.1)

Segundo Buoro, a definição de proposta de valor pode ser, de modo simples, o que uma organização oferece ou se propõe a oferecer aos seus clientes.

Dessa maneira, traça a combinação única de preço, produto, relacionamento, serviço e imagem que é oferecida pelo negócio aos seus clientes, determinando estrategicamente os segmentos de mercado alvos assim como os factores em que se diferenciara da concorrência.

As condições específicas de atuação de cada organização, como o seu ambiente, recursos, objectivos, entre outros, vão determinar a proposta de valor exclusiva de cada organização.

No entanto, existem atributos comuns inerentes a qualquer negócio:

- Atributos dos produtos / serviços
- Atributos de relacionamento com os clientes
- Atributos de imagem e reputação.

A proposta de valor definida para o CSP da BRF em Viena define como atributo essencial dos seus produtos e serviços, a qualidade. Define, também, um relacionamento com os seus clientes classificado como “ótimo” com o intuito do aprofundamento das relações existentes e da construção de uma imagem sólida e reconhecida na organização.

Em síntese, um serviço de qualidade de acordo com as necessidades dos seus clientes, reconhecido na organização e com retorno financeiro sustentável.

Capítulo 6

6.1 Resultados Obtidos

Vantagens e Desvantagens

O apuramento dos resultados obtidos no âmbito desta investigação, foram limitados à identificação das vantagens e desvantagens da implementação do CSP, dos factores de sucesso do projecto e à análise da proposta de valor pela equipa responsável pelo CSP.

A identificação das vantagens e desvantagens foi feita com base no material teórico estudado e com base na investigação do estudo de caso através da análise documental assim como pela aplicação do questionário, escala de likert, de resultados obtidos. (Ver Anexo 1.2)

Na figura abaixo, com base no trabalho de (CUNHA, 2011), podemos ver as vantagens de um CSP.

Vantagens provenientes do CSP
Redução de custos
Foco do CSP nas actividades não-core
Padronização
Preocupação com a satisfação dos clientes
Possibilidade de rendimentos extra e de aumento de capital de giro

Tab.14 Vantagens provenientes de um CSP

Fonte: Adaptado (Cunha J. A., 2011)

Segundo (CUNHA, 2011) a vantagem de redução de custos está associada a aumentos de produtividade, economias de escala, economias de gama, melhor poder de negociação e prazo, redução de custos com a tecnologia e redução de custos com os salários.

No estudo de caso realizado foi apurado que existiu um aumento de produtividade. Na base deste resultado foram identificadas como vantagens de maior importância, a melhor eficácia das actividades realizadas, a redução dos ciclos de tempo das actividades e a melhor coordenação da cadeia de suprimentos / agilizar o tempo de atualização das tecnologias. Com menor importância, mas também com influência, foram identificadas vantagens na eliminação da realização de tarefas repetidas e na melhoria da eficiência nos processos.

Foram, igualmente, conseguidas economias de escala pelo crescimento do número de clientes do CSP, assim como economias de gama pelo crescimento do número de serviços prestados aos clientes.

Um melhor poder negocial do CSP, devido ao poder adquirido no seio da organização, assim como uma redução de custos com a tecnologia pela forte integração do CSP na solução tecnológica global da empresa foram vantagens que também foram identificadas.

A redução de custos com salários não foi identificada como uma vantagem obtida pelo CSP, embora tenha sido identificado que a eficácia dos processos gerou uma menor necessidade de força de trabalho, o que também constitui uma vantagem.

O foco do CSP nas actividades que não são Principais foi identificado como vantagem conseguida, sendo a vantagem de maior importância a criação de uma força de trabalho especializada a nível local. Neste âmbito, também foram identificadas como vantagens conseguidas, embora com menor importância, o foco das áreas clientes nas suas actividades core, assim como a criação de um ambiente de aprendizagem das actividades não-core numa base de conhecimento especializado.

Também a padronização foi identificada, como vantagem conseguida pela implementação do CSP. A padronização foi obtida através do aumento do controlo, por o CSP proporcionar o controlo sobre o todo da organização, da redução do risco transaccional ao garantir a qualidade e entrega do serviço, assim como da maior previsibilidade de custos, dado existir uma padronização dos processos financeiros entre o CSP e as unidades da organização.

A preocupação com a satisfação dos clientes através da procura ativa de proximidade com o cliente e os seus anseios de maior qualidade de serviço foi também identificada como uma vantagem conseguida.

Pela natureza da concepção da prestação de serviços, exclusivamente interna à organização, não foi identificado como vantagem pela implementação do CSP a possibilidade de rendimentos extra e de aumento de capital de giro.

Na figura seguinte, com base no trabalho de (Cunha J. A., 2011) podemos ver as desvantagens de um CSP.

Desvantagens provenientes do CSP
Possibilidade de não aceitação e resistência a uma nova unidade de CSP
Problemas específicos no gerenciamento de pessoas
Baixo nível de geração de novos conhecimentos
Localização distante
Interfaces
Dispêndio de custos iniciais

Tab.15 Desvantagens provenientes de um CSP

Fonte: Adaptado (Cunha J. A., 2011)

No processo de implementação do CSP foram identificadas várias desvantagens associadas à possibilidade de não-aceitação e resistência à nova unidade de CSP. Foram identificadas como desvantagens as mudanças culturais que se traduzem na necessidade de mudança organizacional, no sentido de uma orientação para o cliente, assim como de mudanças tecnológicas resultantes da necessidade de readaptação do pessoal às novas tecnologias, com recurso a novas formas de interação e de aprendizagem. Foi também identificado um tempo de adaptação ao CSP alto, o que confirma os estudos de (Forst, 1997), nos casos em que o processo de consolidação está concluído ao fim de três anos

Não foi, no entanto, identificada como desvantagem a necessidade de mudanças processuais pela adaptação de processos tradicionalmente realizados na organização para um novo modelo de realização de tarefas.

Como desvantagens associadas à gestão de pessoas, foi identificada a monotonia que as tarefas repetitivas geram nos trabalhadores.

Não foi identificada como desvantagem a reduzida apetência dos trabalhadores em desenvolver um plano de carreira interno ao CSP, atendendo a que a gestão do CSP incentiva os trabalhadores a desenvolverem o seu plano de carreira.

O nível de geração de novos conhecimentos no CSP é identificado como uma desvantagem dado que se constatou existir procura por conhecimentos específicos apenas para a realização das funções do CSP

A localização distante não é considerada uma desvantagem, não se tendo constatado que o CSP se encontra separado e distante dos clientes, nem que tenha uma comunicação restrita com os clientes ou que exista um acréscimo de dificuldade no controlo das atividades alocadas ao CSP.

No entanto, as relações de negócio enfraquecidas foram identificadas como desvantagem, nas situações em que a distância entre o CSP e os clientes criava problemas de relacionamentos.

Ao nível das interfaces, a transmissão de dados e informações através das TI não dificultou a transferência completa de conhecimentos entre o CSP e os clientes, pelo que não constituiu uma desvantagem.

O dispêndio de custos iniciais foi considerado como uma desvantagem, tanto ao nível da estrutura como do capital humano. Ao nível da estrutura devido ao aumento dos custos iniciais das instalações e dos equipamentos, entre outros. Ao nível do capital humano devido aos custos iniciais de transferência, de formação e de contratação, entre outros.

Proposta de Valor

Relativamente á proposta de valor definida para o CSP, identificou-se que foram atingidos os objectivos de Preço, Relacionamento e Imagem, dado que o CSP apresenta um retorno sustentável nas actividades que desenvolve, que existe uma comunicação óptima entre o CSP e os clientes internos e que o CSP é reconhecido por ser detentor de conhecimentos especializados e pela sua eficácia.

No entanto não é identificado como atingido o objectivo de Qualidade de Serviço, pois não se considera que os serviços prestado pelo CSP aos seus clientes sejam reconhecidos pela sua qualidade.

Sucesso do Projecto

Em relação ao sucesso do projecto de implementação do CSP, identificou-se que foram atingidos os objectivos de Prazo, Orçamento e Satisfação do Cliente. Para tal foi analisado que, os prazos definidos no planeamento, para o projeto foram cumpridos, que a execução orçamental do projecto foi satisfatória e que o cliente ficou igualmente satisfeito com o resultado do projecto.

Não é considerado atingido o objectivo de efectividade atendendo a que não foram atingidos todos os objectivos estabelecidos no projeto.

6.2 Fatores Críticos de Sucesso do processo de implementação do CSP

A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso foi feita com base no material teórico estudado e com base na investigação do estudo de caso através da análise documental assim como pela aplicação do questionário, comparação de pares, de identificação dos fatores críticos de sucesso. (Ver Anexo 1.3)

Os FCS são então os fatores que são reconhecidos como essenciais ao sucesso no processo de um determinado projecto.

Na figura abaixo podemos ver a tabela com o grau de importancia atribuído a cada FCS no processo de implementação do CSP da BRF em Viena.

FCS	Importância do atributo
Comprometimento da administração	1,00
Liderança	0,94
Tecnologia	0,88
Confiança	0,76
Pessoas	0,76
Resolução de Litígios	0,71
Objectivos	0,59
Métrica	0,53
Melhoria Continua	0,53
Trabalho em equipa e empoderamento	0,53
Gestão da Mudança	0,47
ANS	0,29
Cultura	0,24
Comunicação	0,18
Remoção de limites	0,18
Formação	0,18
Controlo de custos	0,18
Benchmarking	0,06

Tab.16 Importância do FCS no processo de implementação do CSP

Fonte: (Resposta ao questionário de Investigação) (Ver Anexo 1.3)

Os cinco fatores críticos de sucesso mais importantes são o Comprometimento da Administração (1), a Liderança (0,94), a Tecnologia (0,88), a Confiança (0,76) e as Pessoas (0,76). Estes factores referem-se à necessidade do comprometimento da administração desde a

primeira fase, à necessidade do líder possuir um conhecimento aprofundado do CSP assim como das funções desempenhadas pelo CSP, à necessidade de existir uma aplicação comum a toda a organização que permita a implementação e gestão dos serviços partilhados, a uma relação de trabalho positiva e produtiva com base num clima de abertura e confiança e à capacidade de designar as pessoas certas para os lugares certos, respectivamente.

Pelo contrário os cinco fatores críticos de sucesso considerados com menos importância são a comunicação (0,18), a remoção de limites (0,18), a formação (0,18), o controlo de custos (0,18) e o *benchmarking* (0,06).

Bibliografia

ACCA Finance transformation: expert insights on shared services and outsourcing [Relatório]. - [s.l.] : Association of Chartered Certified Accountants, 2012.

Accenture Managing Shared Services Change: Beyond Communications and Training [Relatório]. - [s.l.] : Accenture, 2007.

Affonso Henrique Jose Centro de Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da implementação do Modelo, na Estratégia, na Estrutura e na Gestão de Empresas do setor privado [Relatório]. - Belo Horizonte : [s.n.], 2010.

Amberg Michael Background of critical success factor research [Relatório]. - Erlangen-Nürnberg : Friedrich-Alexander-Universität , 2005.

ANDERSON J. E. Making Operational Sense of Mergers and Acquisitions [Artigo] // Electricity Journal. - n. 7 de v. 12 de 1999. - pp. 49-59.

AT Kearney A.T. Kearney [Online] // Next Generation of Shared Service. Illinois, USA. - 2011. - 7 de Agosto de 2013. - www.atkearney.com.

Bain&Company [Online] // www.bain.com. - 2004. - 7 de Agosto de 2013. - http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf.

Bateman T S Management: The new competitive landscape 6th Edition [Relatório]. - New York : McGraw Hill, 2004.

Berdejo Ludwig Miguel Agurto Fatores de Resistência ao Processo de Implementação de um centro de Serviços Compartilhados: Uma abordagem segundo a teoria institucional [Relatório]. - São Paulo : Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2009.

Bergeron B. Essentials os shared services [Livro]. - New Jersey : John Wiley & Sons, 2003.

BRF - Comunicação Corporativa BRF [Online]. - 03 de 08 de 2014. - <http://www.brf-br.com/paginas.cfm?area=0&sub=27>.

BRF RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE 2013 [Relatório]. - [s.l.] : BRF, 2014.

BRF RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 4T13 [Relatório]. - [s.l.] : BRF, 2014.

Buoro Gustavo KC&D - CONSULTORIA E DESENVOLVIMENTO [Online]. - 5 de 04 de 2014. - <http://www.kcd.com.br/>.

Cândido Ana Clara Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado [Artigo] // IET Working Papers Series. - Julho de 2011.

Caralli Richard A. "The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management" [Relatório]. - [s.l.] : Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2004.

Christensen Clayton M. The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail [Livro]. - [s.l.] : Harvard Business School Press, 1997.

Cleland D. I. A Project Management Dictionary of Terms [Livro]. - New York : Van Nostrand Reinhold, 1985.

Corporate Executive Board "Is integrated business services the end state? Meeting of multifunctional shared services leaders" [Relatório]. - 2011.

CORRÊA M. C. Gestão de Serviços. Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. [Relatório]. - São Paulo : Atlas, 2006.

Crosby Philip B. Qualidade é investimento [Livro]. - Rio de Janeiro : Ed. José Olympio, 1994.

CUNHA J. A. A gestão de pessoas em centros de serviços compartilhados no Brasil: um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais. [Relatório]. - São Paulo : Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2011.

D.APUD Franchiosi [Livro].

Daniel D. R. Management Informantion Crisis [Artigo] // Harvard Business Review, Vol. 39, No.5. - Sept/Oct de 1961. - pp. 111-121.

Deloitte "Centros de Serviços Compartilhados - Têndencias em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações" [Relatório]. - [s.l.] : Delloite, 2008.

Deloitte Shared Services Handbook - Working together effectively [Relatório]. - [s.l.] : Deloitte Touche Tohmatsu, 2004.

Doran George "There's a S.M.A.R.T Way to Write Management's Goals and Objectives" [Jornal] // Management Review. - 1981. - pp. 35-36.

Drucker Peter Ferdinand Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração [Livro]. - São Paulo : SP: Pioneira, 1997.

Drucker Peter The Effective Executive [Relatório]. - [s.l.] : Harper Business Essentials, 1966.

Ernest & Young Shared Services Optimisation [Relatório]. - 2013.

Esteves Bruno de Almeida Fatores Criticos de Sucesso- Audi e Volkswagen Veículos Comerciais [Relatório]. - Lisboa : Instituto Superior de Economia e Gestão, 2012.

Esteves J. Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects [Relatório]. - Barcelona : Doctoral thesis at the Universitat Politècnica de Catalunya, 2004.

Fagundes Eduardo www.efagundes.com [Online] // www.efagundes.com. - 31 de 03 de 2012. - 28 de 07 de 2014. - <http://efagundes.com/wp-blog/index.php/inovacao-disruptiva/>.

Fernandes Marcelo Ávila Uso da Tecnologia na Gestão de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) [Relatório]. - [s.l.] : Astrein Engenharia de Manutenção S/A.

Forst L. I. Fulfilling the Strategic Promise of Shared Services [Jornal]. - [s.l.] : Strategy & Leadership, 1997. - 1 : Vol. 25.

Freitas Henrique e Janissek Raquel ANÁLISE LÉXICA E ANÁLISE DE CONTEÚDO [Livro]. - São Paulo : Sphinx, 2000.

Gartner Understanding Gartner's Hype Cycle [Artigo]. - 2008.

Gates Linda Parker Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework [Relatório]. - [s.l.] : Carnegie Mellon, 2010.

Hammer Michael e Champy James Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution [Livro]. - [s.l.] : Collins Business Essentials, 2006.

Hitt M.A. Administração Estratégica [Livro]. - São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2005.

IBM Global Process Services Thought Leadership White Paper [Relatório]. - New York : IBM Global Services, 2011.

Khandewal V. e Miller J. "Information System Study", Opportunity Management Program [Relatório]. - New York : IBM Corporation, 1992.

Kruger S. Study Guide for Change Dynamics [Relatório]. - Johannesburg : Department of Business Management, Rand Afrikkans University, 2004.

Lima Luis Afonso Internacionalização de Empresas Brasileiras: Em busca da Competitividade [Relatório]. - [s.l.] : Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e de Globalização Econômica, 2011.

LINDE VAN DER KEY SUCCESS FACTORS FOR THE MANAGEMENT OF A SHARED SERVICES BUSINESS UNIT [Relatório]. - Johannesburg : University of Johannesburg, 2006.

Madalozzo Renato Murilo Serviços Compartilhados [Livro]. - Florianópolis : Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, 2012.

Martins Vicente de Paula Centro de Serviços Compartilhados: Estudo de Caso sobre o processo de Implantação [Relatório]. - São Paulo : Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

Mathis Micah Work Breakdown Structure: Purpose, Process and Pitfalls [Relatório]. - [s.l.] : www.pmiexpert.com..

Mattar Fauze Najib Pesquisa de Marketing 3ªEd [Livro]. - São Paulo : Atlas, 1998.

Mercer Hardship White Paper . - [s.l.] : Mercer, 2011.

Minayo M. C. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade [Relatório]. - Petrópolis : Vozes, 23ª edição, 2004.

Mintzberg Henry The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases [Livro]. - [s.l.] : Pearson Education, 2003.

Moller P. Handbook de Serviços Partilhados [Livro]. - 2004.

NTSUNGUZI N. Change Management in the Implementatin of Shared Services [Relatório]. - Johannesburg : University of Johannesburg, 2007.

Odin Y., Odin, N. & Valette-Florence, P. Conceptual and operational aspects of brand loyalty: an empirical investigation [Artigo] // Journal of Business Research. - 2001. - pp. Vol.53, 2..

Ohio Chamber of Commerce Redesigning Ohio: Transforming Government into a 21st Century Institution [Relatório]. - 2010.

Paris Joseh Operational Excellence by Design [Relatório]. - [s.l.] : Xonitek.

Pathiratne Evan Deployment Project For a Shares Services Center (SSC) In Brandix Lanka [Relatório]. - Colombo : Faculty of Graduate Studies, University of Colombo, 2010.

Pinto J. Prescott, J. Variations in Critical Success Factors over the Stages in the Project Lifecycle [Jornal] // Journal of Management. - 1988. - pp. 5-18.

Porter Michael E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais [Livro]. - Rio de Janeiro : Editora Campus Ltda, 1999.

PricewaterhouseCoopers Shared Service Center - the 2nd Generation [Relatório]. - [s.l.] : PricewaterhouseCoopers, 2008.

Project Management Institute A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guides) [Livro]. - Pennsylvania : Project Management Institute. Inc., 2004.

Quinn Barbara., Cooke Robert e Kris Andrew Shared Services [Livro]. - [s.l.] : Financial Times Prentice Hall, 2000.

Quivy R Manual de Investigação em Ciências Sociais [Relatório]. - Lisboa : Gradiva, 1992.

RAMOS LUCIANO JOSÉ TRINDADE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO FORMA DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL [Relatório]. - Salvador : Dissertação (Mestrado em Administração) UFBA/ Escola de Administração, 2005.

Relatório da Administração - 4T13 BRF [Relatório]. - [s.l.] : BRF, 2014.

Robert Anthony N. Management Control Systems [Relatório]. - Homewood, Illinois : R. D. Irwin, 1972.

Rockart J. F. "Chief executives define their own data needs" [Article] // Harvard Business Review. - 1979.

Rockart John F. A Primer on Critial Success Factors [Relatório]. - [s.l.] : CISR, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

Santosh KP Shared services center optimization: From cost reduction to strategic partnership [Online] // GENPACT. - 11 de 09 de 2014. - <http://www.genpact.com/insight/shared-services-center-optimization-from-cost-reduction-to-strategic-partnership>.

Schulman DS Shared services: adding value to business units [Livro]. - New York : John Wiley & Sons, Inc, 1999.

Shah M. e Siddiqui F. “A Survey of Research Methods used to Investigate Critical Factors” [Conference Paper] // European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies. - UK : [s.n.], 2002.

Sumner M. “Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems”, [Conferência] // Americas Conference on Information Systems. - Wisconsin : [s.n.], 1999.

TOMKINSON R. Shared Services in Local Government. Improving Service Delivery. [Livro]. - Hampshire : Ashgate,, 2007.

ULRICH D. Shared Services: From Vogue to Value [Artigo] // Human Resources Planning. - nº3 de V. 8 de 1995.

Wikipedia [Online] // Wikipedia. - 28 de 07 de 2014. - http://pt.wikipedia.org/wiki/Tomada_de_decis%C3%A3o.

Wikipedia - PTD [Online] // Wikipedia. - 17 de 7 de 2014. - http://pt.wikipedia.org/wiki/Tomada_de_decis%C3%A3o.

Wikipedia Wikipedia [Online] // Wikipedia. - 28 de 07 de 2014. - http://en.wikipedia.org/wiki/Hype_cycle.

Yin R. K. Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5 [Relatório]. - [s.l.] : SAGE Publications, 2008.

Yin R. K. Estudo de caso - planejamento e métodos. [Livro]. - Porto Alegre : Bookman, 2005.

ANEXOS

Anexo 1.1 A

Anexo 1.1 B

Anexo 1.2 - Fundamentação Teórica

Anexo 1.2

Anexo 1.3 Fundamentação Teórica

Anexo 1.3

Anexo 2 - Mensagem Corporativa 1

Anexo 2 - Mensagem Corporativa 2

Anexo 2 - Mensagem Corporativa 3

Anexo 2 - Mensagem Corporativa 4

Anexo 2 - Mensagem Corporativa 5

Anexo 3 - Relatório Anual de Sustentabilidade 2013

Anexo 4 – Relatório 4º Trimestre 2013

ANEXO 1

Investigação - Processo implementação CSP - VIENA

Response ID:2 Data

1. Page One

1. Descreva o processo de tomada de decisão do CSP.

O CSP segue alcadas definidas nas delegacoes de poderes de acordo com as Normas Organizacionais da BRF.

2. Em que medida as seguintes dimensões influenciaram a tomada de decisão do CSP

Estratégia Organizacional : Sim

Política : Nao

Económica : Sim

Técnica : Nao

3. Quem foram os intervenientes na realização do processo de implementação? Internos ou recursos externos à empresa?

Internos

4. Como decorreu o processo de evangelização:

Da gestão de topo : Ganhos de sinergia

Dos clientes : Padronizacao dos processos

5. Como se desenvolveu a definição de metas e objectivos para o processo de implementação?

Atraves da implementacao das SLA's - Agreement level services

6. Foi realizada uma análise custo - beneficio? Pode descrever o processo?

Sim. Economicamente a implantacao do CSC em Vienna era menos favoravel do que a implantacao em Funchal - Ilha da Madeira, onde tinhamos nossas Tradings em operacao e um efetivo de equipe. Porem, pela logistica e proximidade ao Business, Vienna eh muito melhor localizada, porem, o fator preponderante foi dar maior substancia a nossa Holding e Trading responsavel pela operacao dos mercados internacionais, ja que a empresa negociou um Ruling especial junto ao Governo da Austria com pagamento diferenciado do CIT - Corporate Income Tax.

7. Em que consistiram as fases de implementação do projecto?

Analisd do custo-beneficio;

Mapeamento dos processos;

Desenvolvimento das SLA's;

Implantacao

8. Quais foram para si os pontos críticos em relação a cada dimensão:

Modelo organizacional : Baixo

Tecnologia : Alto

Estrutura : Medio

Processos : Medio

Localização : Baixo

Liderança : Medio

Ferramentas : Medio

Pessoas : Baixo

Gestão da mudança : Alto

Comunicação : Alto

Formação : Baixo

Prazos : Baixo

Melhoria Continua : Baixo

9. Como define a proposta de valor do CSP em relação:

Preço : NPV Favoravel
Produto : Boa qualidade
Relacionamento : Otimio
Serviço : Boa qualidade
Imagem : Em construcao

2. Thank You!

Thank you for taking our survey. Your response is very important to us.

Response ID: 2

Survey Submitted:	Jul 15, 2014 4:58 AM
IP Address:	213.164.18.10
Language:	English (de-AT)
User Agent:	Mozilla/5.0 (Windows NT 6.1; WOW64; Trident/7.0; rv:11.0) like Gecko
Http Referrer:	
Page Path:	1 : Page One (SKU: 1) 2 : Thank You! (SKU: 2)
SessionID:	1405414112_53c4eae089d5b1.87494500

Investigação - Processo implementação CSP - VIENA

Response ID:1 Data

1. Page One

1. Descreva o processo de tomada de decisão do CSP.

Implantar CSC da BRF na Europa para suportar o crescimento da organização, padronização, melhoria de processos e aumento de controle, no conceito plug & play.

2. Em que medida as seguintes dimensões influenciaram a tomada de decisão do CSP

Estratégia Organizacional : Trabalho de preparação para crescimento da CIA

Económica : Não foi scopo do nosso projeto

Técnica : Já entendíamos possuir uma base sólida em termos de recursos humanos para implementar o nosso Centro de Serviços, juntamente com um sistema integrado que facilitava a implementação do projeto.

3. Quem foram os intervenientes na realização do processo de implementação? Internos ou recursos externos à empresa?

100% projeto interno.

4. Como decorreu o processo de evangelização:

Da gestão de topo : Vendendo a idéia de que estaríamos preparados para suportar o crescimento esperado pela BRF no ME

Dos clientes : Foi apresentado um conceito ligeiramente diferente de Centro de Serviços, não tão focado em cumprimento de ANS, mas realmente com objetivo de auxiliar as áreas do negócio e corporativas

5. Como se desenvolveu a definição de metas e objectivos para o processo de implementação?

Primeiramente tivemos a definição do escopo do projeto e a avaliação de todos os departamentos que seriam parte do GBS de acordo com critérios pré-definidos (Volumetria/Repetição, etc). Depois foram priorizados alguns departamentos devido a facilidade de se encontrarem sob a mesma gerencia/Diretoria. E finalmente determinamos uma data limite para a implantação do projeto, assim desenhando um calendário com as principais fase de implementação.

6. Foi realizada uma análise custo - beneficio? Pode descrever o processo?

Sim, Mas não foi uma analise focada no custo, e sim nos beneficios, pois sabiamos que os custos seriam elevados ao ponto de matar o projeto perante a Administração da Empresa, assim sendo focamos fortemente em todos os beneficios que este projeto traria para a BRF em termos de estandarização de processos, segurança, base para crescimento, etc.

7. Em que consistiram as fases de implementação do projecto?

Elaboração do Projeto

Apresentação e aprovação

Implementação

Mapeamento dos processos

Transferencia de pessoal

Implementação efetiva do processo

Acompanhamento e estabilização

8. Quais foram para si os pontos críticos em relação a cada dimensão:

Modelo organizacional : Fraco

Tecnologia : Forte

Estrutura : Forte

Processos : Forte

Localização : Forte

Liderança : Forte

Ferramentas : Forte

Pessoas : Forte
Gestão da mudança : Fraco
Comunicação : Fraco
Formação : Fraco
Prazos : Forte
Melhoria Continua : Fraco

9. Como define a proposta de valor do CSP em relação:

Preço : Competitivo
Produto : Atendimento com qualidade
Relacionamento : Proximidade com áreas do negócio
Serviço : Capacitado
Imagem : Centro de apoio ao negócio (que não cria burocracias)

Response ID: 1

Survey Submitted:	Aug 14, 2014 6:09 AM
IP Address:	172.18.159.53, 172.16.51.
Language:	English (en-US)
User Agent:	Mozilla/5.0 (Windows NT 6.1; WOW64; Trident/7.0; rv:11.0) like Gecko
Http Referrer:	
Page Path:	1 : Page One (SKU: 1) 2 : Thank You! (SKU: 2)
SessionID:	1408000845_53ec634d932646.48466126

RESULTADOS OBTIDOS				
Nº	Questão	Vantagens		Autor
		1	Redução de custos	(ULRICH, 1995; CONNELL, 1996; FORST, 1997; FORST, 2001; LEGARE; BECHTEL, 2001; SCHULMAN et al., 2001; FORST, 2002; BERGERON, 2003; TRAVIS; SHEPHERD, 2005; RAMOS, 2005; FARIA; GONÇALVES, 2006; SILVA et al., 2006; ULBRICH, 2006; GOH et al., 2007; WALSH et al., 2008; AKSIN; MASINI, 2008)
		1.1	Aumento da produtividade	(SCHULMAN et al., 2001)
1	Foram identificadas e eliminadas repetições e redundâncias nos processos existentes.	1.1.1	Eliminação da realização de tarefas repetidas	(ULRICH, 1995; CONNELL, 1996; QUINN et al., 2000; LEGARE; BECHTEL, 2001; WANG; WANG, 2007; WATSON, 2008)
2	Considero que a reestruturação das divisões de negócio aumentou a eficiência das actividades realizadas.	1.1.2	Melhor eficiência nos processos	(ULRICH, 1995; FORST, 2002; LAWLER, MOHRMAN, 2003; BERGERON, 2003; SILVA; PEREIRA, 2004; AKSIN; MASINI, 2008; JANSSEN; JOHA, 2007)
3	Considero que a reestruturação das divisões de negócio aumentou a eficácia dos resultados das atividades realizadas.	1.1.3	Melhor eficácia das atividades realizadas	(SILVA; PEREIRA, 2004; TRAVIS; SHEPHERD, 2005)
4	As actividades organizacionais, dentro do CSP, viram reduzir o seu tempo de ciclo.	1.1.4	Redução dos ciclos de tempo das atividades	(LEGARE; BECHTEL, 2001)
5	A gestão de suprimentos da organização, é realizada pelo CSP, concentrando um maior grau de expertise.	1.1.5	Melhor coordenação da cadeia de suprimentos / agilizar o tempo de upgrade das tecnologias	(TRAVIS; SHEPHERD, 2005)
6	O CSP passou a fornecer serviços a um número crescente de clientes.	1.2	Economias de escala	(MOLLER, 1997; SCHULMAN et al., 2001; FORST, 2002; BERGERON, 2003; JANSSEN; WAGENAAR, 2004; FARIA; GONÇALVES, 2006; TOMKINSON, 2007; ULBRICH, 2006)
7	O CSP passou a fornecer um número crescente de serviços aos clientes.	1.3	Economias de escopo	(JANSSEN; WAGENAAR, 2004; JANSSEN; JOHA, 2006)
8	O poder adquirido perante o grupo corporativo, deu ao CSP um melhor poder negocial.	1.4	Melhor poder de negociação: preço e prazo	(FORST, 2002; ULBRICH, 2003)
9	Considero que o CSP está integrado na solução tecnológica global da empresa.	1.5	Redução de custos com tecnologia	(PRICE WATERHOUSE COOPERS, s/d; SCHULMAN et al., 2001; ULBRICH, 2006; BERGERON, 2003)
10	O custo de mão-de-obra diminuiu com a localização escolhida.	1.6	Redução de custos com salários	(PRICE WATERHOUSE COOPERS, s/d; BAIN & COMPANY, s/d; TRAVIS; SHEPHERD, 2005; BERGERON, 2003)
11	A eficácia dos processos gerou uma menor necessidade de força de trabalho.			
12	Considero que o foco do CSP é o foco nas atividade não-core do cliente.	2	Foco do CSC nas atividades não-core	(JANSSEN; JOHA, 2006; ULBRICH, 2006)
13	Com a implementação do CSP os clientes têm mais tempo, energia e foco para as suas atividades core.	2.1	Foco da matriz nas atividades estratégicas e core	(GOOLD et al., 2001; BERGERON, 2003; WALSH et al., 2008; AKSIN; MASINI, 2008; WALSH et al., 2008)
14	Considero o CSP um centro de excelência e de processos sinérgicos.	2.2	Geração de especialização local	(FORST, 2002; LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006; JANSSEN; JOHA, 2008)
15	Estou satisfeito com a incorporação de uma base de conhecimentos extensiva e especializada no CSP.	2.3	Criação de uma base de expertise e de um ambiente de aprendizado para o conhecimento específico das atividades não-core	(LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006)
16	O CSP adota nos seus procedimentos e atividades as melhores práticas da organização.	3	Padronização	(LEGARE; BECHTEL, 2001)
17	Considero que o CSP mantém as atividades sobre o escopo da organização.	3.1	Aumento do controle	(SCHULMAN et al., 2001; TRAVIS; SHEPHERD, 2005)
18	Acredito que a qualidade e entrega do serviço são garantidos pela padronização.	3.2	Redução de risco transacional	(LEGARE; BECHTEL, 2001)
19	Considero que existiu uma padronização dos processos financeiros, entre o CSP e o standard organizacional.	3.3	Maior previsibilidade dos custos	(SCHWARTZ, 2008; TRAVIS; SHEPHERD, 2005; JANSSEN; WAGENAAR, 2004)
20	Considero que existe uma procura ativa pela proximidade ao cliente e aos seus anseios.	4	Preocupação com a satisfação dos clientes (demais unidades organizacionais) na realização das atividades	(ULBRICH, 2006; GOOLD et al., 2001; SCHWARTZ, 2008; AKSIN; MASINI, 2008; FORST, 1997)
21	Acredito que o CSP veio melhorar o nível do serviços prestados e dos processos realizados que antes eram realizados pelos clientes.	4.1	Maior qualidade do serviço	(LEGARE; BECHTEL, 2001; GOH et al., 2007; AKSIN; MASINI, 2008; (BERGERON, 2003)
22	O CSP presta serviços a clientes externos à organização.	5	Possibilidade de rendimentos extras e de aumento de capital de giro	(CONNELL, 1996; ULBRICH, 2003; KAGELMANN, 2000 apud ULBRICH, 2003)

RESULTADOS OBTIDOS				
Nº	Questão	Desvantagens		Autor
23	Considero que existiu uma imposição por parte da alta administração no uso e aceitação do CSP.	1	Possibilidade de não aceitação e resistência a uma nova unidade de CSP	(LIANG, 2005)
24	Acredito que existe uma mudança de cultura e comportamento organizacional, para uma orientação para o cliente.	1.1	Mudanças culturais	(CLAESSON, 2005; FORST, 2001; KAGELMANN, 2000 apud ULBRICH, 2003; LEGARE; BECHTEL, 2001; BERGERON, 2003; SILVA, PEREIRA, 2004)
25	Existe um esforço na adaptação de processos tradicionalmente realizados na organização para um novo conceito de realização de tarefas	1.2	Mudanças processuais	(ULBRICH, 2003; GOH et al., 2007)
26	Considero que existe uma readaptação pessoal às novas tecnologias, com novas interações e aprendizagem	1.3	Mudanças tecnológicas	(SHAH, 1998; FORST, 2000)
27	Acredito que a implementação estará consolidada na organização ao fim de 3 anos	1.4	Tempo de adaptação ao CSC alto	(LEGARE; BECHTEL, 2001; FORST, 1997; BERGERON, 2003)
		2	Problemas específicos no gerenciamento de pessoas	(BERGERON, 2003)
28	Acredito que o CSP favorece o funcionário a desenvolver um plano de carreira.	2.1	Pouca perspectiva dos funcionários em relação a um plano de carreira interno ao CSC	(LAWLER; MOHRMAN, 2003)
29	Considero que as atividades rotineiras, padronizadas e repetitivas causam desconforto aos funcionários do CSP	2.2	Geração de tédio dos empregados em tarefas repetitivas	(CLAESSON; DAVIDSSON, 2005)
30	Considero que só existe procura por conhecimentos específicos para a realização das funções do CSP	3	Baixo nível de geração de novos conhecimentos	(LAWLER; MOHRMAN, 2003)
31	O CSP encontra-se separado e distante dos clientes	4	Localização distante	(ULBRICH, 2006)
32	Considero que a distância e separação entre o CSP e os clientes cria problemas de relacionamentos	4.1	Relações de negócios enfraquecidas	(ULRICH, 1995; LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006)
33	A comunicação entre o CSP e os clientes é restrita	4.2	Comunicação	(RAMOS, 2005; NONAKA, TAKEUCHI, 1997)
34	Considero que é mais difícil manter o controle sobre as atividades que estão alocadas ao CSP	4.3	Controle	(BERGERON, 2003)
35	Acredito que a transmissão de dados e informações através das TI dificulta a transferência completa de conhecimentos entre o CSP e os clientes	5	Interfaces	(NONAKA, TAKEUCHI, 1997)
		6	Dispêndio de custos iniciais	(BERGERON, 2003)
36	O CSP representou um aumento nos custos iniciais de implementação de prédios, equipamentos, etc.	6.1	Infra-estrutura	(SCHULMAN et al., 2001)
37	O CSP representou um aumento nos custos iniciais de implementação de formação, contratação, etc.	6.2	Capital humano	(SCHULMAN et al., 2001)

RESULTADOS OBTIDOS				
Nº	Questão	Proposta de Valor		Autor
38	O CSP apresenta um retorno sustentável nas actividades que desenvolve.	1	Preço	(Buoro)
39	Os serviços prestado pelo CSP aos seus clientes são reconhecidos pela sua qualidade.	2	Produto / Serviço	
40	Considero que existe uma comunicação óptima entre o CSP e os clientes interno	3	Relacionamento	
41	O CSP é reconhecido por ser detentor de conhecimentos especializados e eficaz	5	Imagem	

RESULTADOS OBTIDOS

Nº	Questão	Sucesso do projeto		Autor
42	Considero que os prazos definidos no planeamento, para a o projeto foram cumpridos.	1	Prazo	(Pinto, 1988)
43	Estou satisfeito com a execução orçamental do projeto.	2	Orçamento	
44	Considero que foram atingidos os objectivos estabelecidos no projeto.	3	Efectividade	
45	Estou satisfeito com o resultado do projeto.	4	Satisfação do cliente	

Resultados - Processo de Implementação CSP Viena

Response ID:1 Data

1. Page One

1. Foram identificadas e eliminadas repetições e redundâncias nos processos existentes.

Satisfied

2. Considero que a reestruturação das divisões de negócio aumentou a eficiência das actividades realizadas.

Satisfied

3. Considero que a reestruturação das divisões de negócio aumentou a eficácia dos resultados das actividades realizadas.

Very Satisfied

4. As actividades organizacionais, dentro do CSP, viram reduzir o seu tempo de ciclo.

Very Satisfied

5. A gestão de suprimentos da organização, é realizada pelo CSP, concentrando um maior grau de expertise.

Very Satisfied

6. O CSP passou a fornecer serviços a um número crescente de clientes.

Satisfied

7. O CSP passou a fornecer um número crescente de serviços aos clientes.

Satisfied

8. O poder adquirido perante o grupo corporativo, deu ao CSP um melhor poder negocial.

Satisfied

9. Considero que o CSP está integrado na solução tecnológica global da empresa.

Satisfied

10. O custo de mão-de-obra diminuiu com a localização escolhida.

Neutral

11. A eficácia dos processos gerou uma menor necessidade de força de trabalho.

Satisfied

12. Considero que o foco do CSP é o foco nas actividades não-core do cliente.

Satisfied

13. Com a implementação do CSP os clientes têm mais tempo, energia e foco para as suas actividades core.

Satisfied

14. Considero o CSP um centro de excelência e de processos sinérgicos.

Very Satisfied

15. Estou satisfeito com a incorporação de uma base de conhecimentos extensiva e especializada no CSP.

Satisfied

16. O CSP adopta nos seus procedimentos e actividades as melhores práticas da organização.

Satisfied

17. Considero que o CSP mantém as actividades sobre o escopo da organização.

Satisfied

18. Acredito que a qualidade e entrega do serviço são garantidos pela padronização.

Satisfied

19. Considero que existiu uma padronização dos processos financeiros, entre o CSP e o standard organizacional.

Satisfied

20. Considero que existe uma procura activa pela proximidade ao cliente e aos seus anseios.

Satisfied

21. Acredito que o CSP veio melhorar o nível dos serviços prestados e dos processos realizados que antes eram realizados pelos clientes.

Satisfied

22. O CSP presta serviços a clientes externos à organização.

Neutral

23. Considero que existiu uma imposição por parte da alta administração no uso e aceitação do CSP.

Satisfied

24. Acredito que existe uma mudança de cultura e comportamento organizacional, para uma orientação para o cliente.

Satisfied

25. Existe um esforço na adaptação de processos tradicionalmente realizados na organização para um novo conceito de realização de tarefas

Neutral

26. Considero que existe uma readaptação pessoal às novas tecnologias, com novas interações e aprendizagem

Satisfied

27. Acredito que a implementação estará consolidada na organização ao fim de 3 anos

Satisfied

28. Acredito que o CSP favorece o funcionário a desenvolver um plano de carreira.

Satisfied

29. Considero que as actividades rotineiras, padronizadas e repetitivas causam desconforto aos funcionários do CSP

Satisfied

30. Considero que só existe procura por conhecimentos específicos para a realização das funções do CSP

Satisfied

31. O CSP encontra-se separado e distante dos clientes

Neutral

32. Considero que a distância e separação entre o CSP e os clientes cria problemas de relacionamentos

Satisfied

33. A comunicação entre o CSP e os clientes é restrita

Neutral

34. Considero que é mais difícil manter o controlo sobre as actividades que estão alocadas ao CSP

Neutral

35. Acredito que a transmissão de dados e informações através das TI dificulta a transferência completa de conhecimentos entre o CSP e os clientes

Neutral

36. O CSP representou um aumento nos custos iniciais de implementação de prédios, equipamentos, etc.

Satisfied

37. O CSP representou um aumento nos custos iniciais de implementação de formação, contratação, etc.

Satisfied

38. O CSP apresenta um retorno sustentável nas actividades que desenvolve.

Satisfied

39. Os serviços prestado pelo CSP aos seus clientes são reconhecidos pela sua qualidade.

Neutral

40. Considero que existe uma comunicação óptima entre o CSP e os clientes interno

Satisfied

41. O CSP é reconhecido por ser detentor de conhecimentos especializados e eficaz

Satisfied

42. Considero que os prazos definidos no planeamento, para a o projecto foram cumpridos.

Satisfied

43. Estou satisfeito com a execução orçamental do projecto.

Satisfied

44. Considero que foram atingidos os objectivos estabelecidos no projecto.

Neutral

45. Estou satisfeito com o resultado do projeto.

Satisfied

Response ID: 1

Survey Submitted:	Aug 14, 2014 5:54 AM
IP Address:	213.164.18.10
Language:	English (de-AT)

User Agent:	Mozilla/5.0 (Windows NT 6.1; WOW64; Trident/7.0; rv:11.0) like Gecko
Http Referrer:	
Page Path:	1 : Page One (SKU: 1) 2 : Thank You! (SKU: 2)
SessionID:	1408009776_53ec8630e4e500.96827166

FATORES CRITICOS DE SUCESSO NOS CSP		
FCS	Descrição	Autor
ANS	Acordo ou contrato pelo qual o tipo, o nível, a qualidade e o custo dos serviços, assim como os deveres e responsabilidades, são estipulados entre o CSP e o Cliente/Usuário.	(Triplett & Scheumann, 2000:3); Quinn, Cooke and Kris (2000:150); Schulmann et al.
Resolução de Litígios	Adopção de um modelo como parte da ANS, que não apenas resolva, mas que também previna litígios, promovendo um ambiente de melhoria continua.	Schulman et al. (1999:169)
Métrica	Para monitorização da Performance, os CSP necessitam de encontrar uma maneira de quantificar, além do que já foi conseguido, o que ainda necessita ser realizado. São exemplos o tempo, custo, ou % de erro.	Schulman et al. (1999:256); (Quinn et al.,2000:211); (Cecil, 2000:67)
Melhoria Continua	Capacidade de realizar ganhos adicionais ano após ano. Uma organização que estabeleça uma cultura de aprendizagem e que possua mecanismos de monitorização da sua Performance, possui uma análise critica sobre a eficiencia e eficácia das suas atividades.	(Cecil, 2000:67); Quinn et al. (2000:194); Hays (1996:174);
Gestão da Mudança	A mudança como processo pode ser gerida. É necessário, através de uma liderança visionária e de uma comunicação clara e aberta, gerir a resistência à mudança.	Schulman et al. (1999:239); (Bateman & Snell, 1999:609);
Comunicação	Comunicação com os membros do CSP mas também com os seus clientes. Uma comunicação eficaz é um facilitador na gestão da mudança assim como na conciliação dos interesses do CSP e dos seus clientes. Envolve um marketing continuo entre o CSP e o seu ambiente interno e externo.	Quinn et al. (2000:158); (Schulman et al., 1999:248); Cecil (2000:66);Uhlrich (1995:12); (LINDE, 2006)
Confiança	Uma relação de trabalho positiva e produtiva tem base num clima de abertura e confiança. É necessária uma comunicação clara de expectativas e feedback em relação aos serviços prestados, de modo a criar uma assunção de competencia e boa-fé entre os intervenientes.	(Hays, 1996:59); (Uhlrich, 1995:12)
Remoção de limites	Os limites fazem distinção entre as pessoas da organização, especialistas versus generalistas, desenvolvimento versus remuneração versus colaboradores. Tais obstáculos criam barreiras ao fluxo de informação, trabalho e tomada de decisão.	Uhlrich (1995:12)
Cultura	Cultura organizacional é a "personalidade da organização, no sentido em que consiste num padrão coletivo de comportamentos, valores, crenças e filosofia desenvolvidos ao longo do tempo. A mudança cultural é o que faz um CSP subsistir.	Petke, 2001:17); (Cecil, 2000:67); (Quinn et al., 2000:157); (Schulman et al.,1999:246); (Hays, 1999:160)
Trabalho em equipa e empoderamento	A capacidade de formar e estabelecer equipas rapidamente e eficazmente de acordo com as necessidades do negócio, é critica num CSP. Equipas de trabalho empoderadas fornecem um novo e poderoso recurso, desde que capacitados com as competências e conhecimentos necessários	(Cecil, 2000:67); (Uhlrich, 1995:8); (Hays, 1996:169).
Pessoas	As pessoas fazem o sucesso ou insucesso num CSP. Desde a primeira fase é preciso designar as pessoas certas, com capacidade de se adaptar a um novo ambiente e de criar relações, não só com a equipa do CSP mas também com os clientes.	(LINDE, 2006)
Objectivos	Os objectivos ao definirem o que se pretende atingir, estabelecem uma orientação sobre a entrega de serviços, assim como dos niveis de eficiencia e eficácia. Todos os colaboradores do CSP devem de ter consciencia dos objectivos e se os mesmos estão, ou não, a ser atingidos.	(LINDE, 2006)
Formação	Existe uma necessidade constante de formação para os colaboradores e clientes do CSP. Aos colaboradores em novos processos, métodos, comunicação e em relações inter-pessoais, dada a sua orientação para o cliente e na necessidade de excelencia operacional. Aos clientes, no que o CSP faz, o que deve de fazer e que niveis de serviços devem de esperar.	(LINDE, 2006)
Controlo de custos	A redução de custos é uma das principais razões na implementação de um CSP. Nesse sentido, os CSP são permanentemente fiscalizados quanto à sua relação custo-eficácia.	(LINDE, 2006)
Liderança	O lider deve de possuir um conhecimento aprofundado sobre CSP assim como das funções desempenhadas pelo CSP. Têm de ser capazes de comunicar com os clientes, adminstradores e colaboradores dos CSP. Devem conseguir manter a motivação das suas equipas e colaboradores.	(LINDE, 2006)
Tecnologia	Como a implementação de um ERP e de um CSP não estão obrigatoriamente ligados, a implementação pode ser realizada em processos separados. O que é necessário na implementação e gestão de serviços compartilhados é o mesmo software em toda a empresa.	(LINDE, 2006)
Comprometimento da administração	Para garantir a asustentabilidade do CSP é necessário o comprometimento da administração desde a primeira fase.	(LINDE, 2006)
Benchmarking	O Benchmarking é um elemento vital no processo de melhoria continua, pois ajuda a compor os padrões da indústria.	(LINDE, 2006)

Para cada par de FCS abaixo, marque qual dos dois atributos você considera que foi mais importante na implementação do CSP?				
FCS		X		FCS
ANS		X	X	Resolução de Litígios
ANS		X	X	Métrica
ANS		X	X	Melhoria Continua
ANS		X	X	Gestão da Mudança
ANS		X	X	Comunicação
ANS		X	X	Confiança
ANS	X	X		Remoção de limites
ANS	X	X		Cultura
ANS		X	X	Trabalho em equipa e empoderamento
ANS		X	X	Pessoas
ANS		X	X	Objectivos
ANS	X	X		Formação
ANS	X	X		Controlo de custos
ANS		X	X	Liderança
ANS		X	X	Tecnologia
ANS		X	X	Comprometimento da administração
ANS	X	X		Benchmarking
Resolução de Litígios	X	X		Métrica
Resolução de Litígios	X	X		Melhoria Continua
Resolução de Litígios	X	X		Gestão da Mudança
Resolução de Litígios	X	X		Comunicação
Resolução de Litígios		X	X	Confiança
Resolução de Litígios	X	X		Remoção de limites
Resolução de Litígios	X	X		Cultura
Resolução de Litígios	X	X		Trabalho em equipa e empoderamento
Resolução de Litígios		X	X	Pessoas
Resolução de Litígios	X	X		Objectivos
Resolução de Litígios	X	X		Formação
Resolução de Litígios	X	X		Controlo de custos
Resolução de Litígios		X	X	Liderança
Resolução de Litígios		X	X	Tecnologia
Resolução de Litígios		X	X	Comprometimento da administração
Resolução de Litígios	X	X		Benchmarking
Métrica		X	X	Melhoria Continua
Métrica		X	X	Gestão da Mudança
Métrica	X	X		Comunicação
Métrica		X	X	Confiança
Métrica	X	X		Remoção de limites
Métrica	X	X		Cultura
Métrica	X	X		Trabalho em equipa e empoderamento
Métrica		X	X	Pessoas
Métrica	X	X		Objectivos

Questionário FCS_CP (2)

Métrica	X	X		Formação
Métrica	X	X		Controlo de custos
Métrica		X	X	Liderança
Métrica		X	X	Tecnologia
Métrica		X	X	Comprometimento da administração
Métrica	X	X		Benchmarking
Melhoria Contínua	X	X		Gestão da Mudança
Melhoria Contínua	X	X		Comunicação
Melhoria Contínua		X	X	Confiança
Melhoria Contínua	X	X		Remoção de limites
Melhoria Contínua	X	X		Cultura
Melhoria Contínua		X	X	Trabalho em equipa e empoderamento
Melhoria Contínua		X	X	Pessoas
Melhoria Contínua		X	X	Objectivos
Melhoria Contínua	X	X		Formação
Melhoria Contínua	X	X		Controlo de custos
Melhoria Contínua		X	X	Liderança
Melhoria Contínua		X	X	Tecnologia
Melhoria Contínua		X	X	Comprometimento da administração
Melhoria Contínua	X	X		Benchmarking
Gestão da Mudança	X	X		Comunicação
Gestão da Mudança		X	X	Confiança
Gestão da Mudança	X	X		Remoção de limites
Gestão da Mudança	X	X		Cultura
Gestão da Mudança		X	X	Trabalho em equipa e empoderamento
Gestão da Mudança		X	X	Pessoas
Gestão da Mudança		X	X	Objectivos
Gestão da Mudança	X	X		Formação
Gestão da Mudança	X	X		Controlo de custos
Gestão da Mudança		X	X	Liderança
Gestão da Mudança		X	X	Tecnologia
Gestão da Mudança		X	X	Comprometimento da administração
Gestão da Mudança	X	X		Benchmarking
Comunicação		X	X	Confiança
Comunicação		X	X	Remoção de limites
Comunicação		X	X	Cultura
Comunicação		X	X	Trabalho em equipa e empoderamento
Comunicação		X	X	Pessoas
Comunicação		X	X	Objectivos
Comunicação		X	X	Formação
Comunicação		X	X	Controlo de custos
Comunicação		X	X	Liderança
Comunicação		X	X	Tecnologia

Questionário FCS_CP (2)

Comunicação		X	X	Comprometimento da administração
Comunicação	X	X		Benchmarking
Confiança	X	X		Remoção de limites
Confiança	X	X		Cultura
Confiança	X	X		Trabalho em equipa e empoderamento
Confiança	X	X	/	Pessoas
Confiança	X	X		Objectivos
Confiança	X	X		Formação
Confiança	X	X		Controlo de custos
Confiança		X	X	Liderança
Confiança		X	X	Tecnologia
Confiança		X	X	Comprometimento da administração
Confiança	X	X		Benchmarking
Remoção de limites		X	X	Cultura
Remoção de limites		X	X	Trabalho em equipa e empoderamento
Remoção de limites		X	X	Pessoas
Remoção de limites		X	X	Objectivos
Remoção de limites	X	X		Formação
Remoção de limites	X	X		Controlo de custos
Remoção de limites		X	X	Liderança
Remoção de limites		X	X	Tecnologia
Remoção de limites		X	X	Comprometimento da administração
Remoção de limites		X	X	Benchmarking
Cultura		X	X	Trabalho em equipa e empoderamento
Cultura		X	X	Pessoas
Cultura		X	X	Objectivos
Cultura	X	X		Formação
Cultura		X	X	Controlo de custos
Cultura		X	X	Liderança
Cultura		X	X	Tecnologia
Cultura		X	X	Comprometimento da administração
Cultura	X	X		Benchmarking
Trabalho em equipa e empoderamento		X	X	Pessoas
Trabalho em equipa e empoderamento		X	X	Objectivos
Trabalho em equipa e empoderamento	X	X		Formação
Trabalho em equipa e empoderamento	X	X		Controlo de custos
Trabalho em equipa e empoderamento		X	X	Liderança

Trabalho em equipa e empoderamento		X	X	Tecnologia
Trabalho em equipa e empoderamento		X	X	Comprometimento da administração
Trabalho em equipa e empoderamento	X	X		Benchmarking
Pessoas	X	X		Objectivos
Pessoas	X	X		Formação
Pessoas	X	X		Controlo de custos
Pessoas		X	X	Liderança
Pessoas		X	X	Tecnologia
Pessoas		X	X	Comprometimento da administração
Pessoas	X	X		Benchmarking
Objectivos	X	X		Formação
Objectivos	X	X		Controlo de custos
Objectivos		X	X	Liderança
Objectivos		X	X	Tecnologia
Objectivos		X	X	Comprometimento da administração
Objectivos	X	X		Benchmarking
Formação	X	X		Controlo de custos
Formação		X	X	Liderança
Formação		X	X	Tecnologia
Formação		X	X	Comprometimento da administração
Formação	X	X		Benchmarking
Controlo de custos		X	X	Liderança
Controlo de custos		X	X	Tecnologia
Controlo de custos		X	X	Comprometimento da administração
Controlo de custos	X	X		Benchmarking
Liderança	X	X		Tecnologia
Liderança		X	X	Comprometimento da administração
Liderança	X	X		Benchmarking
Tecnologia		X	X	Comprometimento da administração
Tecnologia	X	X		Benchmarking
Comprometimento da administração	X	X		Benchmarking

ANEXO 2



O MUNDO COM MAIS SABOR



- 60 mil funcionários
- 12,2 bilhões em vendas em 2008
- 18 unidades industriais

- 59 mil funcionários
- 13,1 bilhões em vendas em 2008
- 46 unidades industriais

Sadia



- 5,6 bilhões em exportações
 - Prejuízo de 2,5 bilhões em 2008
 - 10,7 bilhões em receita líquida
- 5,1 bilhões em exportações
 - Lucro de 54 milhões em 2008
 - 11,4 bilhões em receita líquida

- Em 2006, a Sadia fez uma proposta aos acionistas da Perdigão para conseguir o controle da companhia, mas não conseguiu aceitação da maioria.
- Em 2008, a Sadia registra uma perda financeira de cerca de 2,5 bilhões de reais principalmente devido a apostas em derivativos de câmbio.
- Em 2009, as duas empresas resolveram assinar o contrato de fusão, criando a Brasil Foods (BRF), gigante alimentícia brasileira.

- Em 2011, acordo com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) definiu as medidas que deveriam ser tomadas pelas empresas para que a fusão fosse aprovada:
- Suspensão da venda de produtos da marca Perdigão por tempo limitado.
- A Batavo, por exemplo, terá que suspender a venda, por quatro anos, de produtos derivados de carnes processadas.
- A BRF também fica obrigada a vender cadeias completas de produção.
- Proibição da BRF de lançar novas marcas para substituir aquelas que estão sendo suspensas.

- ❖ Após a fusão das duas maiores empresas do ramo alimentício do país, é natural que pontos negativos também apareçam. E é preciso cautela ao lidar com questões como a do monopólio de mercado e as mudanças pelas quais a Brasil Foods será obrigada a passar.
- ❖ Diante desse processo, a questão mais preocupante é a da insegurança no trabalho. A palavra “demissão” é a primeira a nortear o pensamento dos funcionários em uma situação como esta.
- ❖ É fundamental a realização de ação de comunicação orquestrada para que o processo de fusão não dê início a uma possível crise.



Ações para prevenção de crise interna:

- Reuniões para comunicar funcionários (gerentes e diretores) sobre o que está acontecendo:
 - Reunião com toda a diretoria explicando os motivos e quais as novas políticas administrativas.
- Reuniões para comunicar funcionários (setores menores) sobre o que está acontecendo:
 - Apresentação dos presidentes em auditório para explicar o processo e acalmar os ânimos.

Ações para prevenção de crise interna:

- Reunião com o departamento de Recursos Humanos da empresa:
 - Elaboração do plano de novos cargos e possíveis transferências de região e setor. Comunicação sobre o novo foco e valores.
- Providenciar material explicativo (jornais, folders, folhetos...) para esclarecimento dos funcionários
 - Criação de material em linguagem específica com todas as informações necessárias sobre a nova fusão. Acostumar os funcionários com a nova identidade.

- ✓ Deixar claro que a intenção é sempre evitar ao máximo as demissões, além de ressaltar que as novas condições serão ainda melhores.
- ✓ Realizar ações em parceria com o RH e sindicatos com a intenção de acalmar o “ânimo” dos funcionários, diminuindo a sensação de insegurança no trabalho. O fato de ser uma empresa do ramo alimentício faz com que o controle de qualidade tenha que ser mantido de forma rígida.



Ações para prevenção de crise externa:

- Realizar ações de esclarecimento para a mídia (grande imprensa e mídias menores) é de importância fundamental em uma operação de prevenção de crise. Em uma ação deste tipo é preciso manter o fluxo das informações para reduzir possível impacto negativo sob a imagem da nova empresa.
 - Entrevista coletiva para esclarecer detalhes.
 - Seção no site da empresa com as informações detalhadas sobre o processo de fusão e atualizações.



O QUE FAZER ?

- Criar meios de comunicação direta para os funcionários esclarecerem suas dúvidas, como um blog, páginas em mídias sociais e a criação de um canal direto dentro da empresa.
- A criação de um programa de demissão voluntária pode estimular funcionários insatisfeitos ou que apenas queiram sair, reduzindo assim as demissões que possam ocorrer.
- Um plano de realocação de funcionários pode reduzir ainda mais as demissões.

- Em um primeiro momento, é preciso deixar claro para os funcionários o que acontecerá com a empresa após concretizado o processo de fusão:

- I. Evitar ao máximo as demissões
- II. Realizar remanejamentos e troca de funções, dentro do possível
- III. Modificações e melhorias a partir da nova configuração da empresa

É essencial agir com transparência para evitar fofocas dentro da empresa, diminuindo assim a sensação de insegurança no ambiente de trabalho.



- Fusões de grandes empresas são comuns no Brasil, inclusive gerando bons resultados. O caso da Ambev é um ótimo exemplo. Para que o processo tenha sucesso no final é fundamental, além da parte administrativa, de que se faça um bom procedimento de comunicação. Além do suporte no andamento, o planejamento de comunicação cuida da imagem da empresa. É importante destacar que mesmo depois de concluída a primeira etapa, é necessário continuar monitorando, já que o processo leva tempo para ser finalizado.

Brasil Foods

European Principal Implementation

EPI - training & instruction
Finance & Controlling

April 2013

Table of contents

1. Introduction

2. Main changes in Finance & Controlling
3. Go-Live: conversion and business freeze
4. Communication & follow-up

Appendix I SAP codes overview

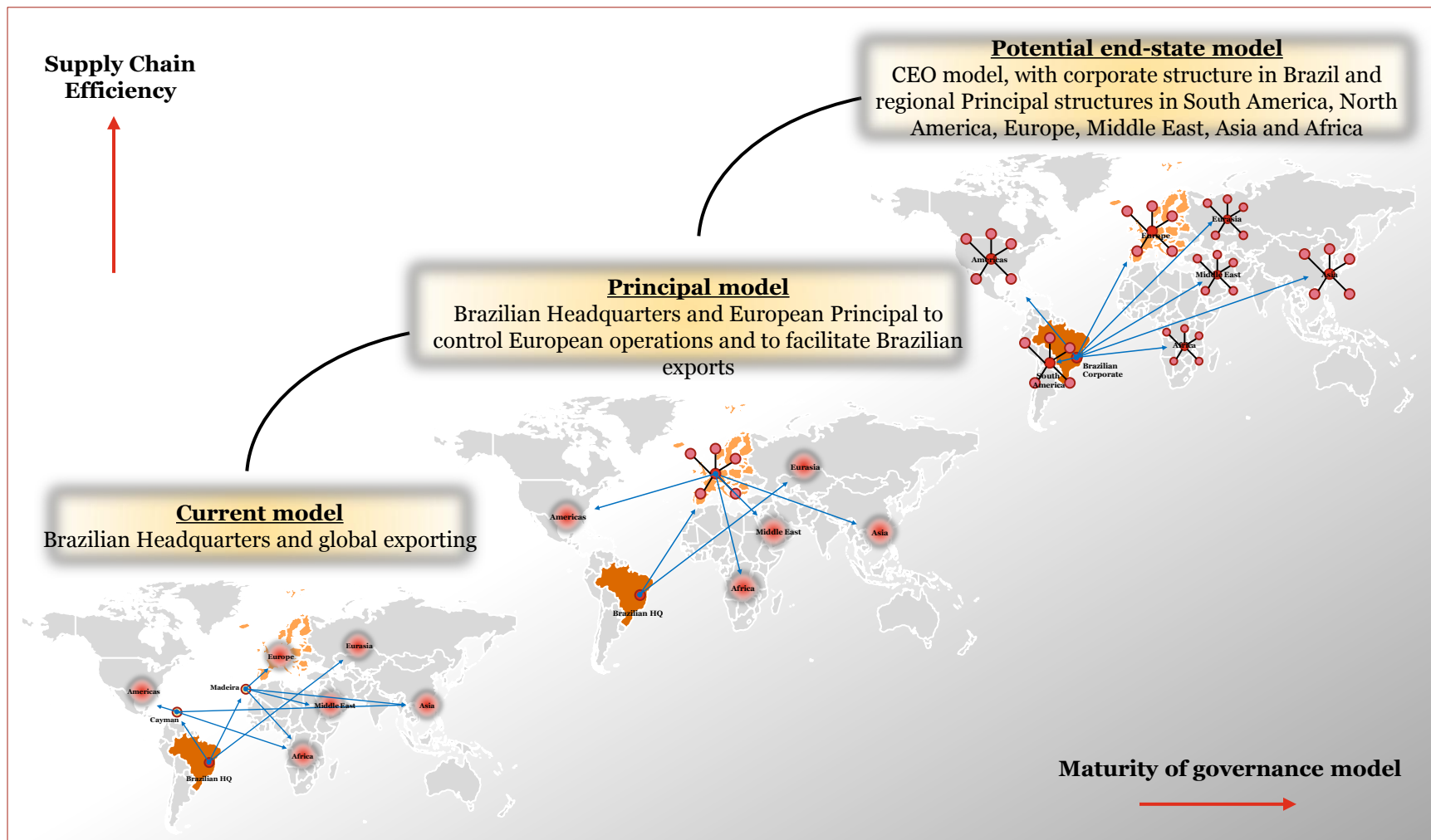
Project scope and objectives

Design and implement principle structure for the European activities of BRF, in order to:

A Mitigate CFC risks	• Create a structure with minimal risk in relation to CFC legislation
B Align with BRF strategy	• Align the design with BRFs current business direction for Europe (Both BRF 15 and preferred supplier program)
C Create Platform for growth	• Create a structure that facilitates a platform for growth (organic and acquisition) • Provide a template to be copied for other regions
D Provide efficiency and simplification	• Create an efficient and effective (legal) structure • Simplify the structure where possible
E Optimize effective tax rate	• Create an optimized effective tax rate
F Support BRF physical operations	• Minimize adjustments within BRFs physical operations

Project main objectives

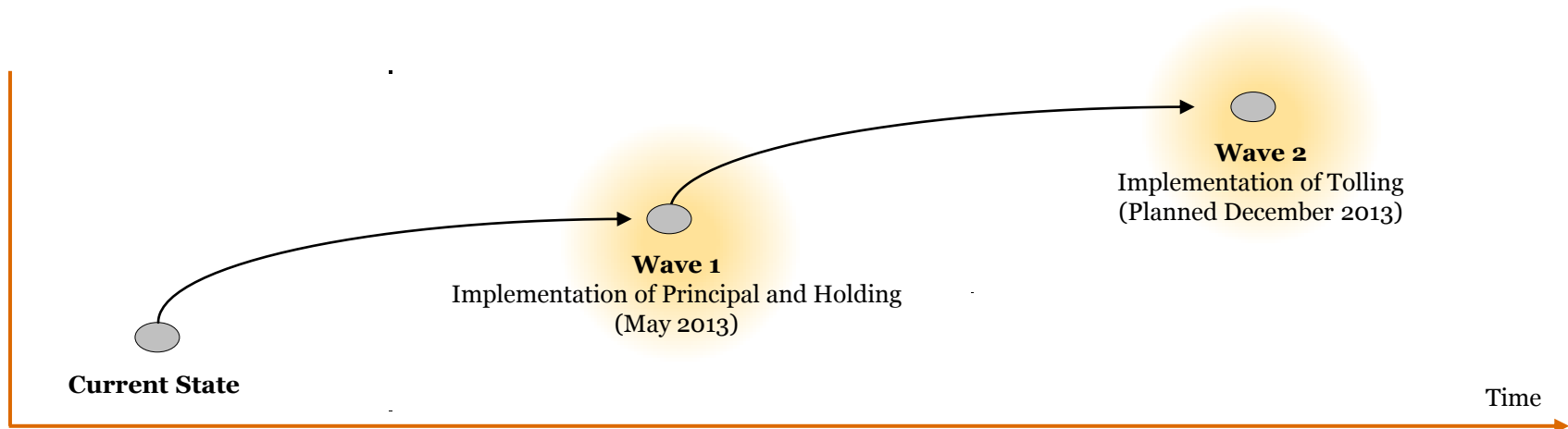
The Principal structure provides a template and potential platform for further growth:



CFC: controlled foreign companies

Implementation of the new European structure according a two-wave approach

A Principal will be implemented in May 2013 (wave 1) and implementation of Toll Manufacturing in **December 2013 (wave 2)**.



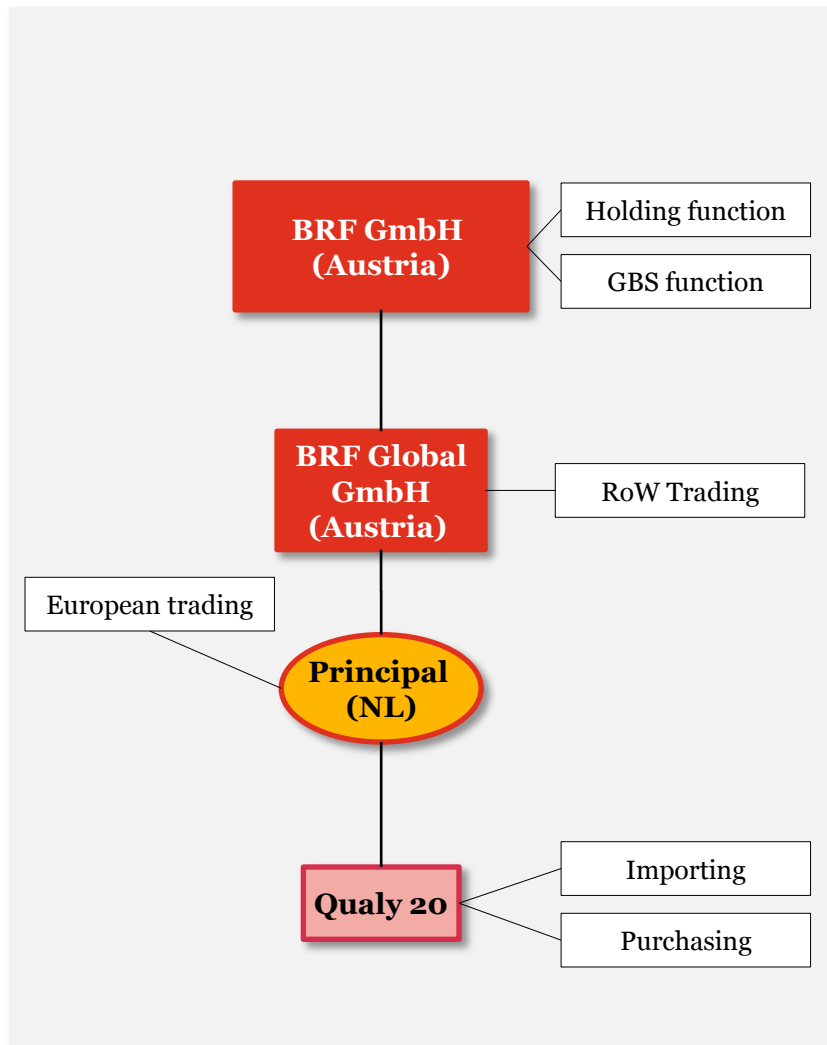
Relocate trading function from Madeira to Netherlands

- Implement new legal structure
- Populate Principal
- Update TP model
- Transfer inventory to Principal ownership
- Adjust transactions with Brazil, production function and sales offices
- Update commercial and intercompany contracts
- Adjust reporting structure
- Adjust IT structure (SAP/ROSS)

Implement toll manufacturing

- Transfer responsibilities to Principal:
 - Procurement,
 - Midterm production planning,
 - Production logistics/AP
- Replace transaction between Principal and production function with service fee
- Transfer production inventories to Principal

The core of the European legal entity structure includes a Holding company in Austria and a Dutch branch in the Netherlands



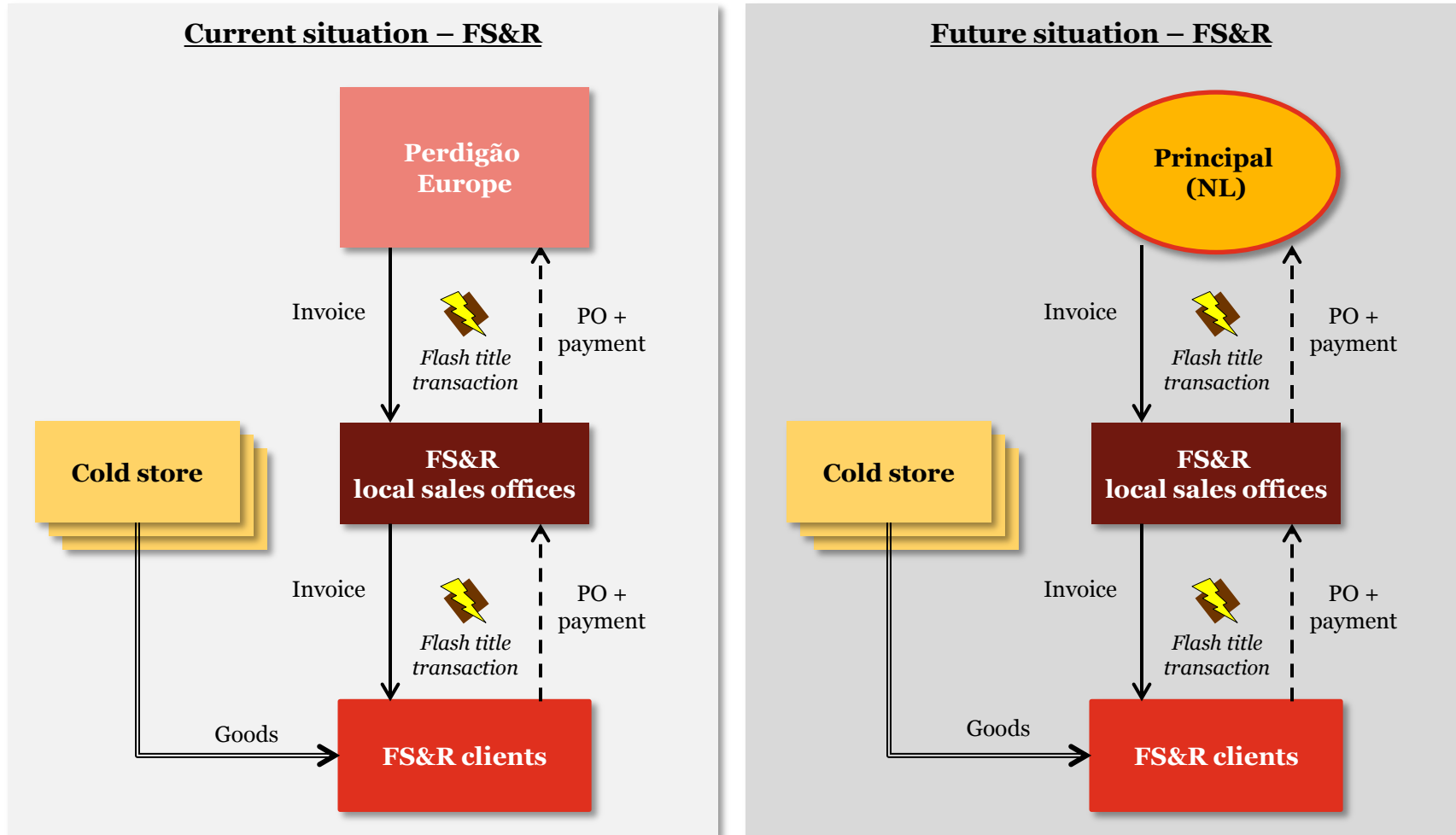
Implications of this structure:

- Name change of “Acheron Beteiligungsverwaltung GmbH” into “**BRF Global GmbH**”
- BRF Global GmbH as a subsidiary of former “Crossban Holdings GmbH”, now “**BRF GmbH**”
- European **Principal as a branch** of BRF Global GmbH and responsible for European operations
- Principal named “**BRF Global GmbH**” with office address in Den Bosch, The Netherlands
- **RoW trading** allocated in BRF Global GmbH
- BRF GmbH will host the **Global Business Services (GBS)**
- **Qualy 20** will be the European procurement company for 3rd party finished products (i.e. Thai goods)

Company Codes (in scope)	Description	Country
1900	BRF GmbH	(Austria)
1910	BRF Global GmbH	(Austria)
2050	Principal NL	(NL)
5220	Qualy 20 B.V.	(NL)

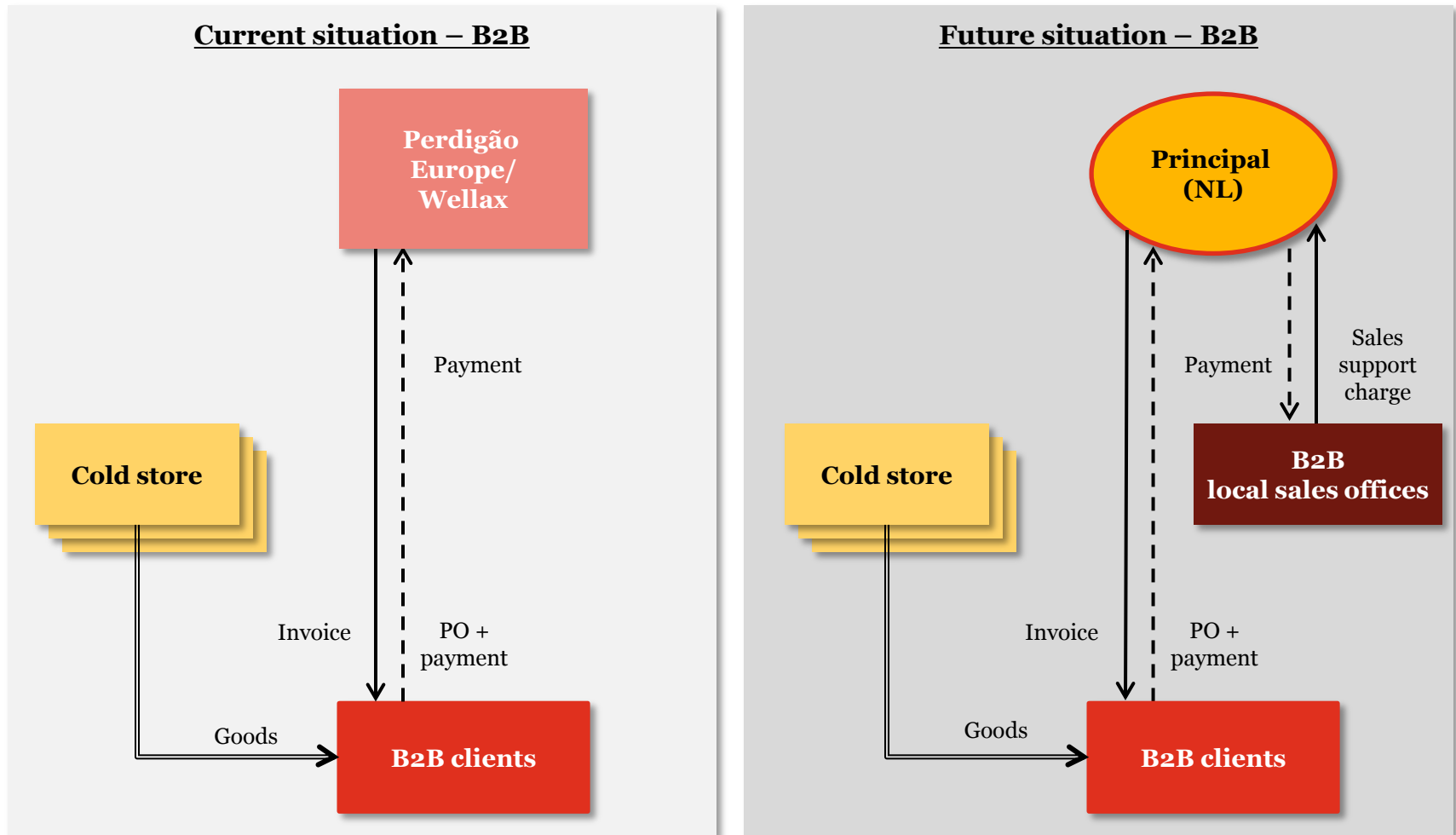
FS&R transactions: impact limited to new entity in the transactional flow

BRF Global GmbH will supply the FS&R Sales Offices instead of Perdigão Europe

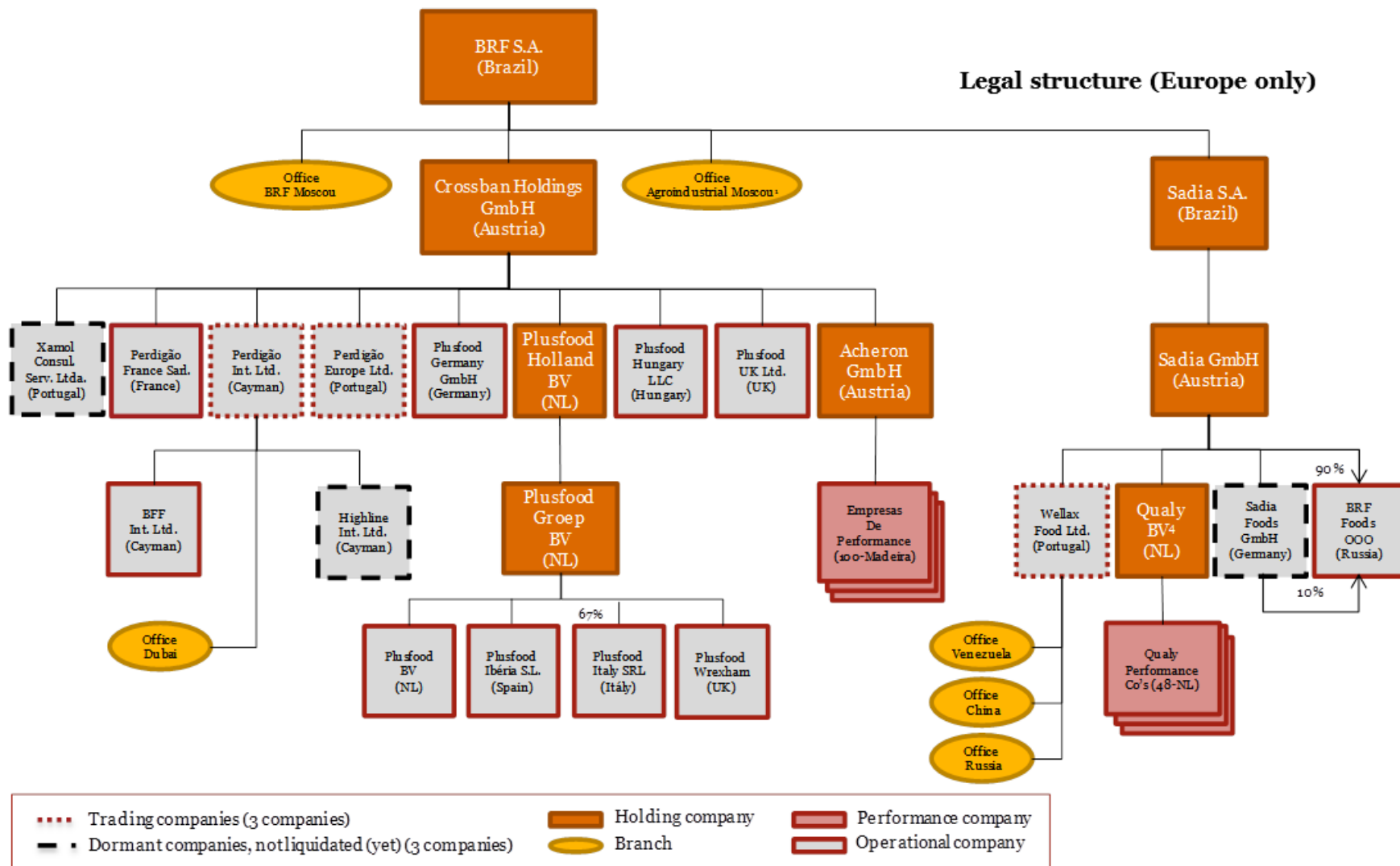


B2B transactions: impact limited to new entity in the transactional flow

BRF Global GmbH will supply the B2B customers instead of Perdigão Europe/Wellax



Previous legal structure



Proposed adjusted legal structure for European principal

Legal structure (Europe only)

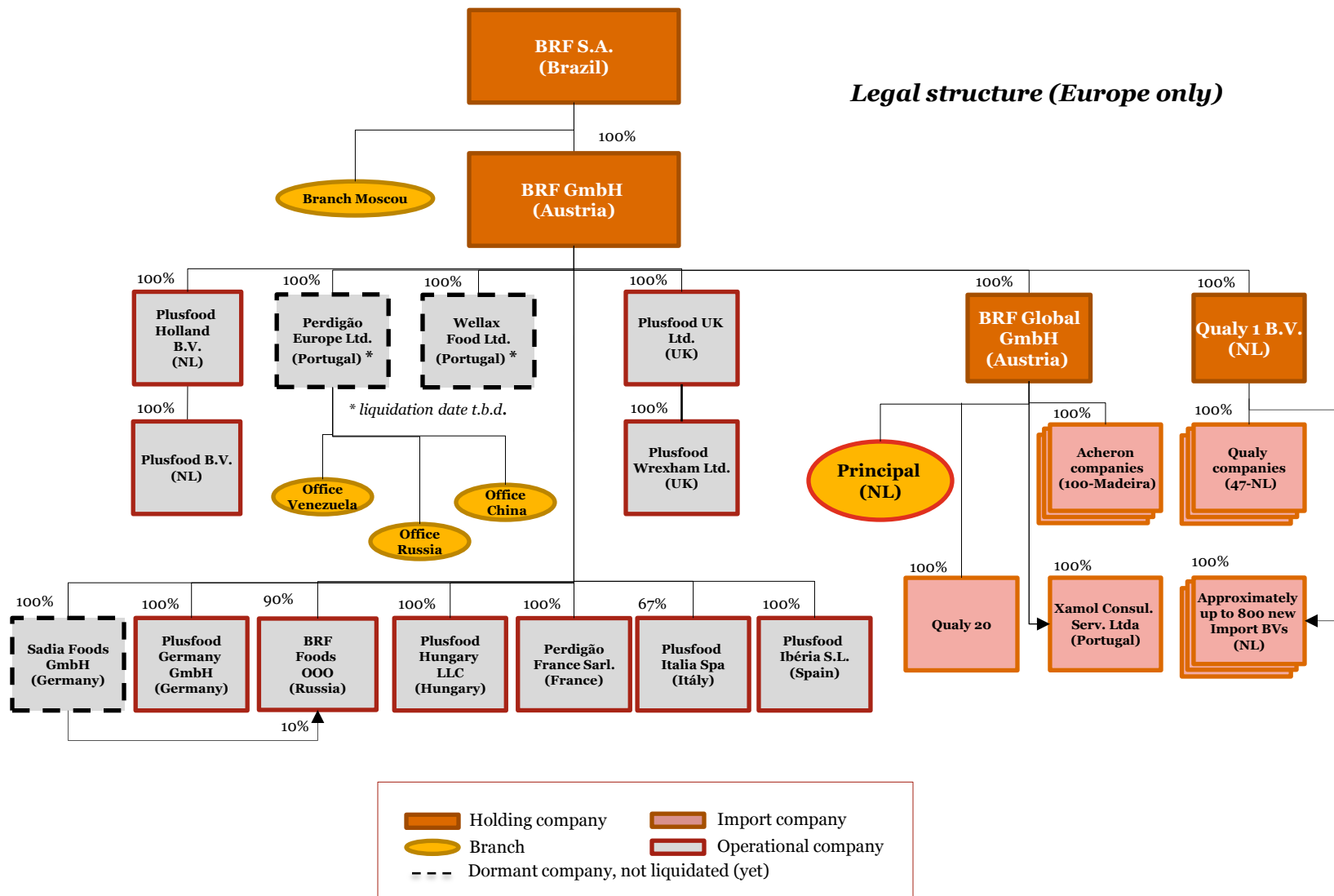


Table of contents

1. Introduction

2. Main changes in Finance & Controlling

- A. Changes in Accounting & Controlling responsibilities for Principal operations (GBS)
- B. Billing Invoices / Credit & Debit Notes / Returns / Resale etc.
- C. Recording of Accounts Payable (incoming invoices from suppliers) – temporary solution
- D. Changes in SAP System / ERM model
- E. Accounting Plan (General Ledgers)
- F. Change in Cost Center structure (BRF Global GmbH, BRF GmbH, Qualy 20)
- G. New intercompany transactions / procedures (TP and recharges)
- H. Updated Legacy Files (Reconciliation, Accruals, Flat-files, PDD)
- I. Automatic Payment Program (APP)

3. Go-Live: conversion and business freeze

4. Communication & follow-up

Appendix I SAP codes overview

Main changes in Finance & Controlling

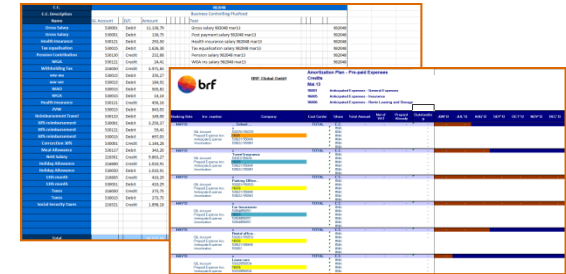
In the future structure in general the way of working with respect to Finance & Controlling processes will remain the same. However, impacted by the use of different company codes and cost centers in SAP setup. The impacted areas are listed below and mentioned as separate topics in this training document.

Overview of topics

- A. Changes in Accounting & Controlling responsibilities for Principal operations (GBS)
- B. Billing Invoices / Credit & Debit Notes / Returns / Resale etc.
- C. Recording of Accounts Payable (incoming invoices from suppliers) – temporary solution
- D. Changes in SAP System / ERM model
- E. Accounting Plan (General Ledgers)
- F. Change in Cost Center structure (BRF Global GmbH, BRF GmbH, Qualy 20)
- G. New intercompany transactions / procedures (TP and recharges)
- H. Updated Legacy Files (Reconciliation, Accruals, Flat-files, PDD)
- I. Automatic Payment Program (APP)

These topics are covered in the next part of this training document

A – Changes in accounting & controlling roles and responsibilities for Principal operations (GBS)



The image shows two screenshots from a SAP system. The left screenshot displays a list of financial transactions with columns for Date, Amount, and Description. The right screenshot shows a detailed 'ACCOUNT RECONCILIATION' sheet for 'BRF Brazil Foods', including a table with columns for Date, Account Number, Description, and Balance, and a summary section at the bottom.

Accruals, prepayments and amortizations

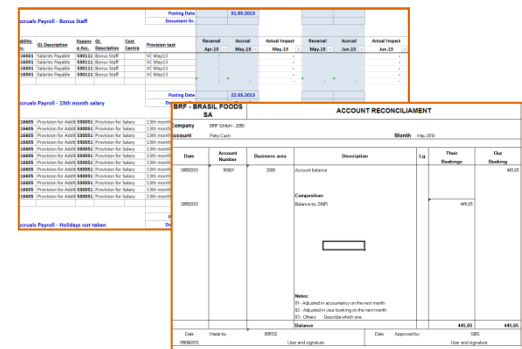
- **Local and personnel** related expenses owned by the Den Bosch office.
- **Trade business (incl. PDD)** related expenses owned by the GBS in Vienna.

Reconciliation of Balance Sheet

- One **consolidated reconciliation** submitted to Brazil by the GBS.
- Den Bosch office **reporting local postings** to the GBS at month end for supporting the consolidated reconciliation to Brazil.

Statutory Bookkeeping and Accounting

- Local accountant **interface model** under discussion between Marius Droncioiu and Dr. Frik.



The image shows a screenshot of a SAP system displaying an 'ACCOUNT RECONCILIATION' sheet for 'BRF Brazil Foods'. The sheet includes a table with columns for Date, Account Number, Description, and Balance. It also features a summary section at the bottom with fields for Date, Amount, and Description.

B – Billing Invoices / Credit & Debit Notes / Returns / Resale etc.

B2B Billing of invoices

- Controlled and reported by the GBS in Vienna.

Rebates and over riders (Unconditional discounts)

- Controlled and reported by the GBS in Vienna.

Resale, returns, claims

Controlled and reported by the GBS in Vienna.

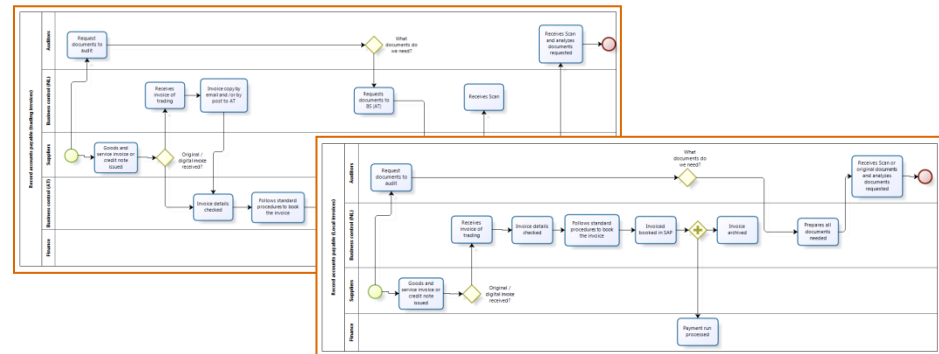
C – Recording of Accounts Payable (incoming invoices from suppliers) – temporary solution

Posting of incoming invoices

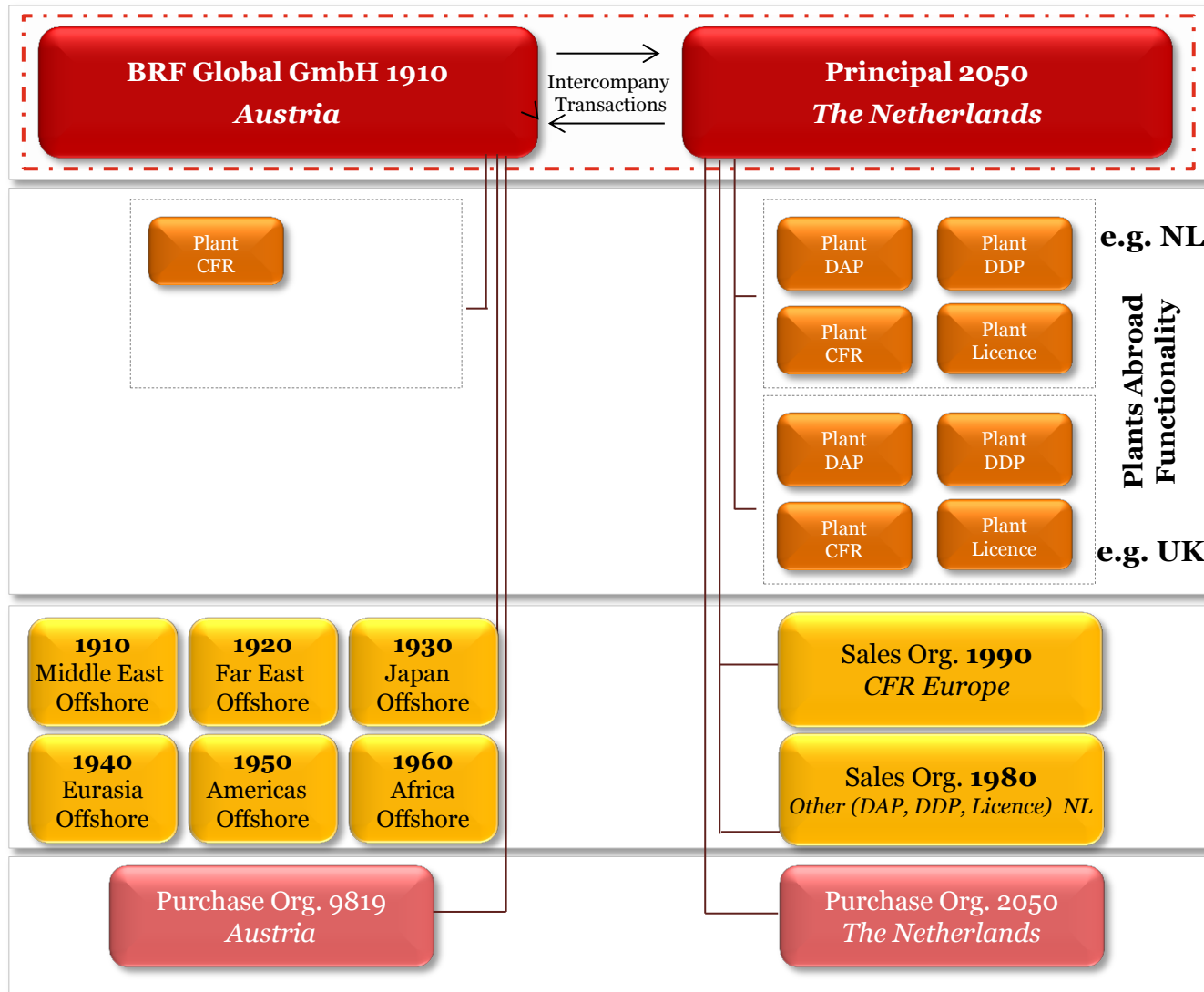
- **Local and personnel** related invoices owned by the Den Bosch office.
- **Trade business** related invoices owned by the GBS in Vienna.
- **Temporary solution** while GBS is not relocated to Vienna.

Archiving and stamping of documents

- Maintain the same methods between Den Bosch and Vienna.
- Set of documents posted to Vienna once a month for final archiving.



D – Changes in SAP System / Entity Relationship Model – Adjusted



Company Code:
Smallest unit on which a full Balance Sheet + P&L can be created. Normally used as legal or reporting entity.

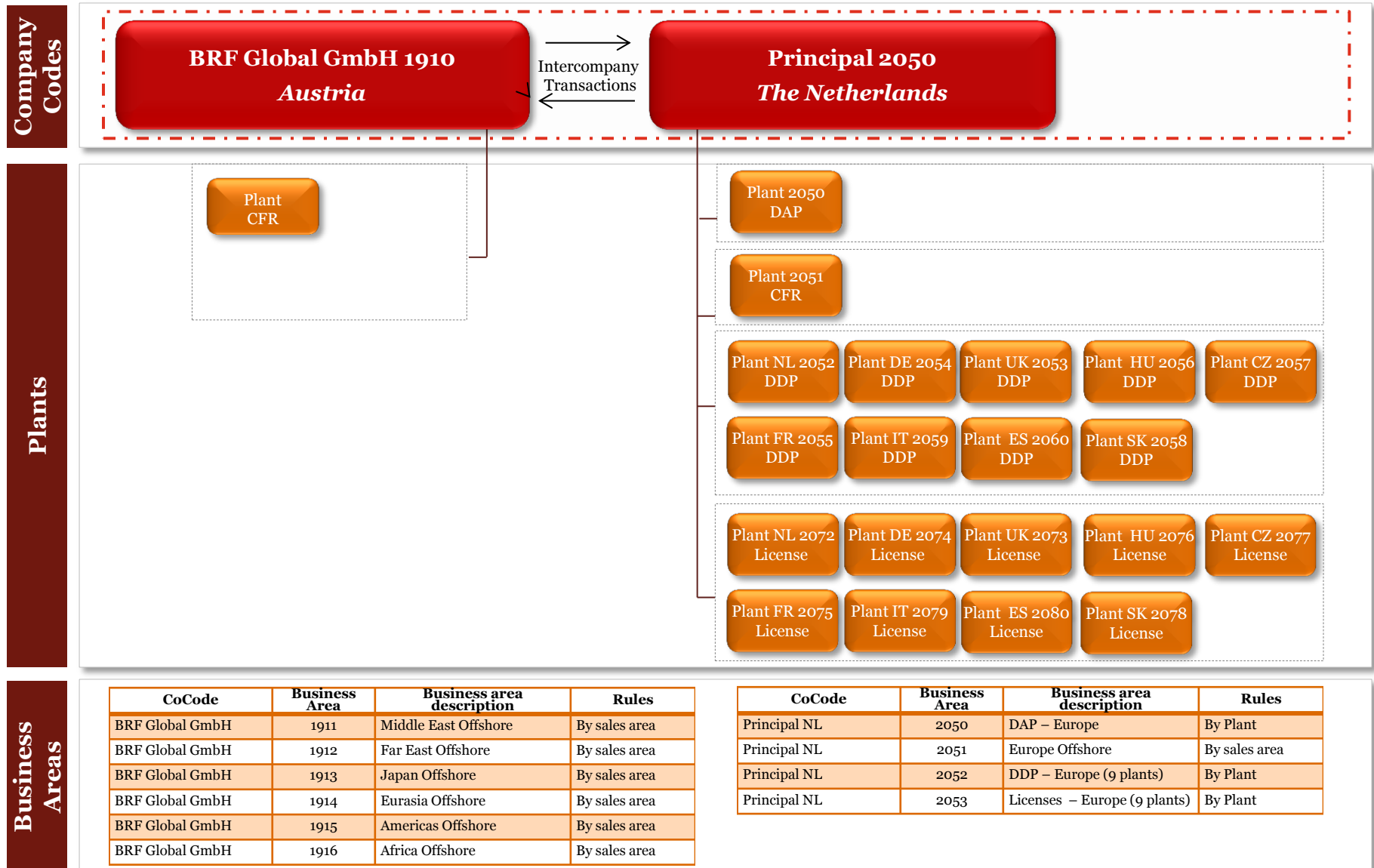
Legal Entity:
Enables statutory reporting with regards to multi-currency, consolidations and varying legal requirements.

Plant:
Organisational unit within logistics that structures the enterprise from the perspective of production, procurement, plant maintenance and materials planning.

Sales Organisation:
Organisational unit within logistics, which structures the company according to its sales requirements.

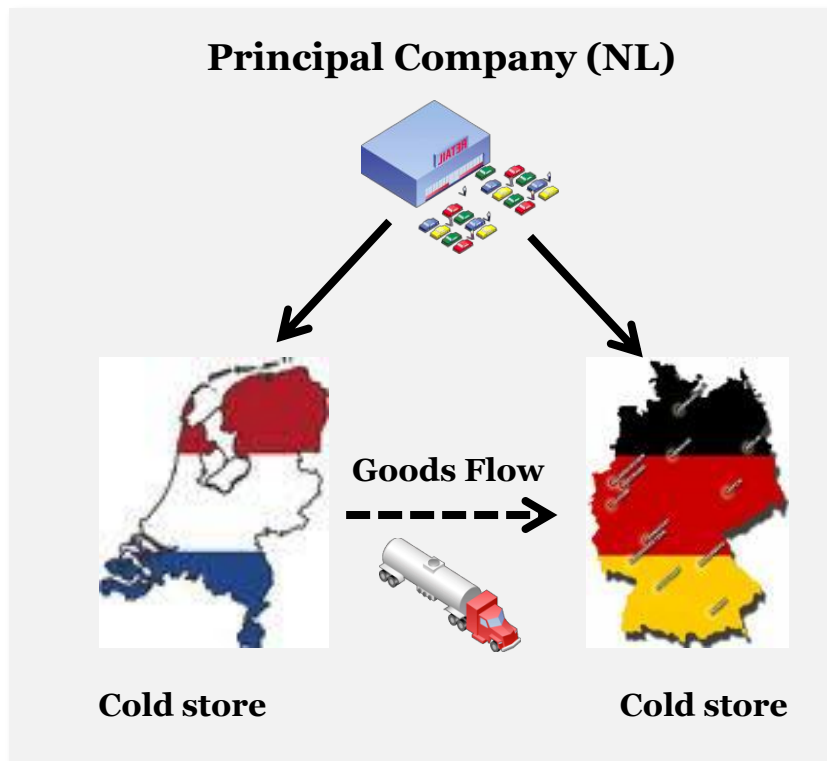
Purchase Organisation:
Organisational unit responsible for the purchase of products.

D – Changes in SAP System / Adjusted plant structure in SAP



D – Changes in SAP System / New functionality – Plants abroad

Plants abroad functionality is used to assist with tax postings and reporting for 1 organization in EU that has multiple VAT registrations in different countries. This functionality is used for stock transfers (transfer of Principal goods between countries)



Example:

- Transfer of goods from NL to DE cold stores
 - Principal remains owner of the goods
 - The plants/storage location are in the Principal company code
- Plant Abroad functionality is used for such stock transfers (intra-company)
- Functionality will generate statistic reporting (INTRASTAT), required for reporting to (local) VAT authorities

Source: Enable a Tax-Efficient Supply Chain in SAP ERP from SCM Expert knowledgebase

E – Accounting Plan (General Ledgers)

Principal's chart of account:

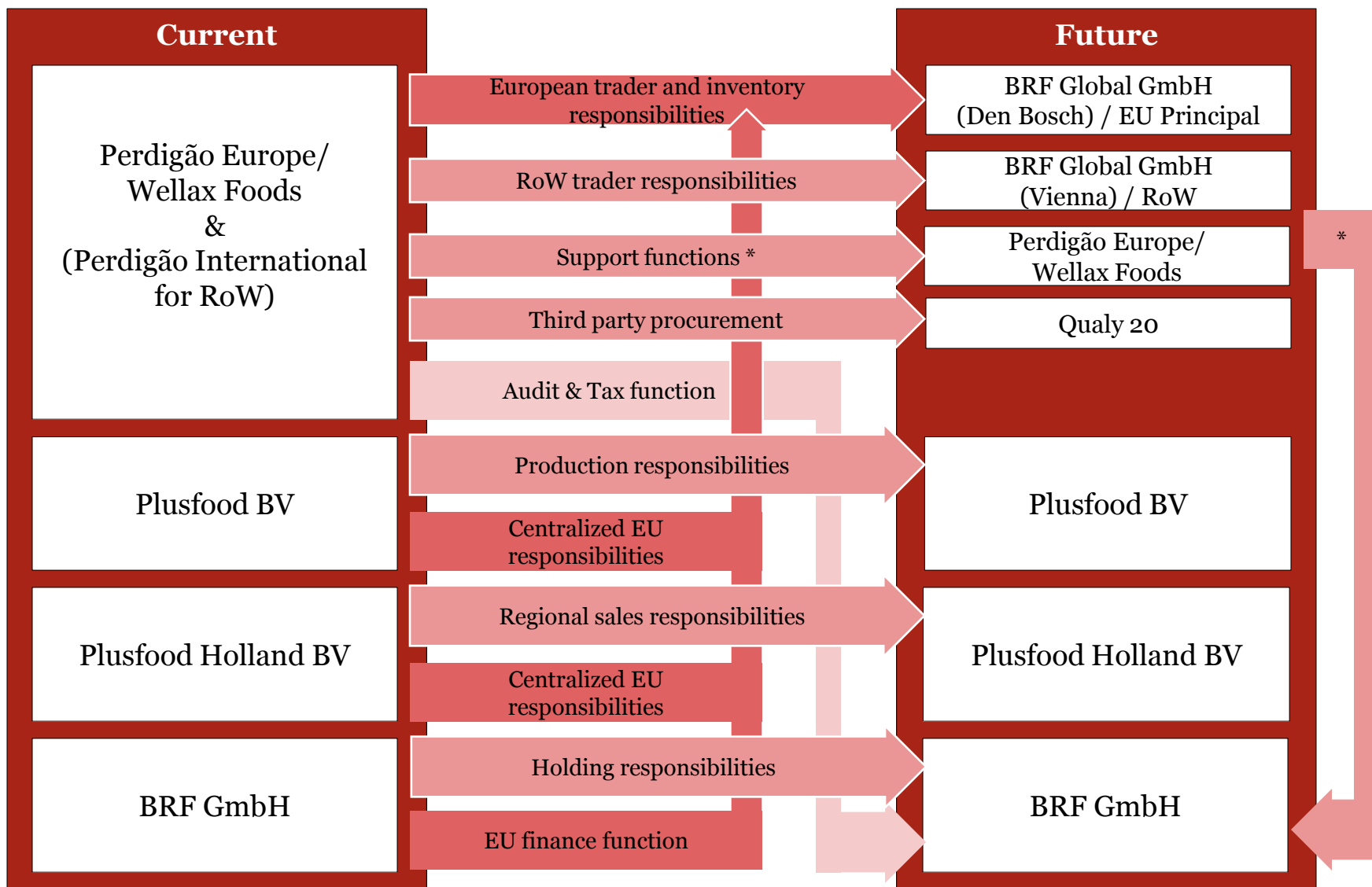
The chart of accounts for all new company codes will remain same (0001).

GL Accounts settings were taken over mainly from company code 2000 but enhanced to the extend required for Principal entity.

New accounts that have been added:

- **Bank accounts** Total 5 new house banks were added, but since we are already dealing with those banks in respective countries, 3 GL accounts were re-used. For Spain / US banks new GL accounts were created and assigned to the respective house banks.
- **VAT accounts** Following changes were made:
 - Output tax : New GL accounts per country
 - Acquisition tax credit / debit : New GL per tax code to have better analysis.
 - Input tax : No change (one GL account for all tax codes)
- **Financial Statement Version (FSV)**
 - Financial statement in Austrian GAAP format under construction in SAP (Z499).

F – Changes in Cost Center structure (1/2) – responsibility changes



*) Support functions from PEU/WLX will move to BRF GmbH (SSC) as per July 1st 2013 (current assumption).

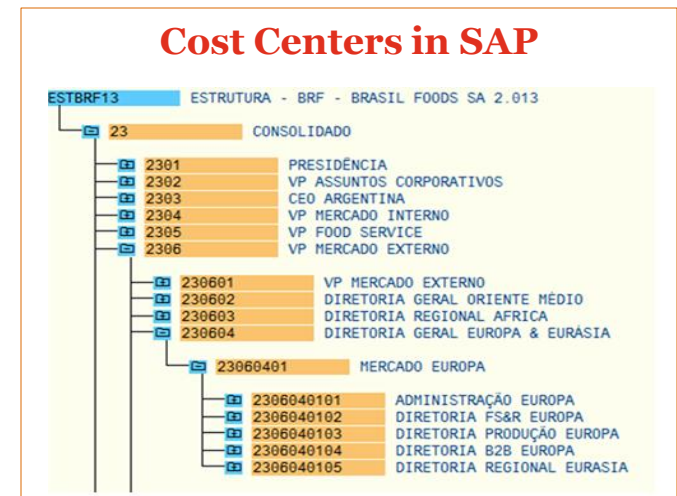
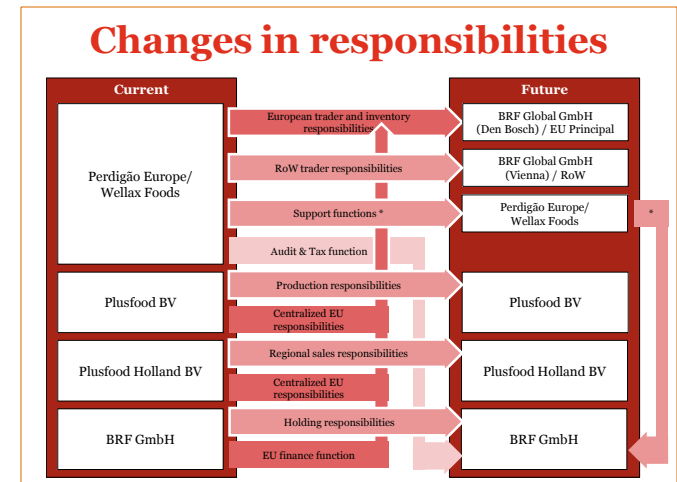
F – Changes in Cost Center structure (2/2) – adjusted costs centers in SAP

Changes in cost center structure in SAP

- Cost center hierarchy remains identical.
- New cost-centers have been created in SAP as a result of the responsibility changes (see previous slide).
- New cost centers have been made on lowest level in the cost center hierarchy .
- Old cost centers (and their budgets) remain.

Impact on Budget 2013

- Total budgets are created on SKU level
- Budgeted expenses (per function) are recorded in SAP on cost center level
- However, management reports are using cost center hierarchies / groups, not individual cost centers.
- As a result, no impact on budgets, and no budget transfers required.



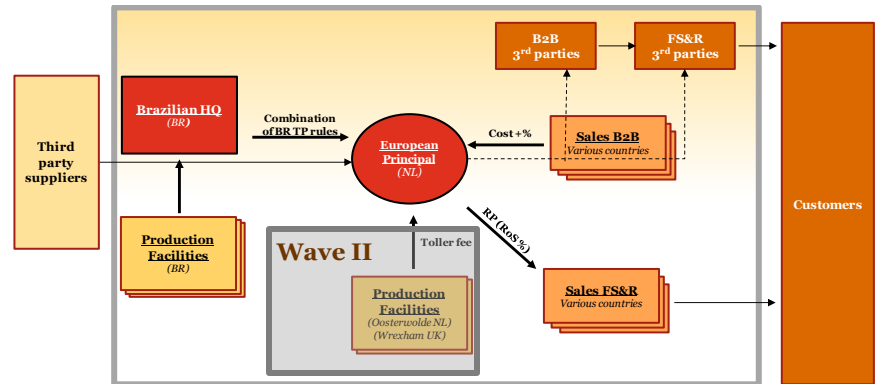
Optional: refer to appendix

G – New intercompany transactions / procedures (TP and recharges)

Introduction

New Transfer Pricing model:

- A new transfer pricing model for the European operations has been defined.
- Wave I transfer pricing methods have been implemented in SAP.



Note: Model shown here is excl. Holding & SSC

New procedures:

Implementation of this new transfer pricing model requires **4** new procedures (for wave I):

- Guarantee mechanism** for transferring the FS&R credit risk towards the Principal
- Holding/SSC management fee:**
- Shared costs for FS&R and B2B channels:**
- Recharge of production employees' costs**

G – New intercompany transactions / procedures (TP and recharges) Guarantee Mechanism

TP Report

7.4.6 Bad debt and collection risk

This is a risk of a customer defaulting or failing to make timely payment. The principal is responsible for the credit risk resulting from its clients for the B2B channel. The credit risk is controlled by the principal. This involves client acceptance procedure (e.g. client assessment, check of credit limit) for both B2B and strategic FS&R clients as well as the weekly control of receivables (e.g. payments overdue procedure) and arrangement of credit insurances.

With respect to the FS&R channel, since the LRDs invoice the FS&R clients, the LRDs bear this risk. However, for strategic accounts the principal takes over the credit risk from the LRDs by means of a guarantee mechanism in case the credit risk for strategic accounts materializes. For local FS&R accounts credit risk is borne by the LRDs.

(version: TP Report draft Nov 2012)

TP Procedure: Guarantee Mechanism credit risk strategic FS&R clients

This requirement defined by Transfer Pricing to implement a guarantee mechanisms for taking over de credit risk for strategic FS&R clients, has been translated into the following procedure.
Status: draft proposal validated with group accounting policies and auditor (owner: Felipe Castillo).

Credit Risk Guarantee Mechanism Proposal

1. The procedure is valid for all Foodservice and Retail (FS&R) client accounts¹ and applied when:
 - 1.1. An Invoice is not fully paid by the client and process submitted to the credit insurance company, however balance on Accounts Receivable (AR) is not fully reimbursed by the insurance company; or
 - 1.2. An Invoice is not fully paid by the client and the client's account is not insured by credit insurance company, as consequence the loss is certain.
2. The losses incurred by the FS&R Sales Offices² due to non-payment of the invoice will be transferred to the Principal³, as follows:
 - 2.1. The Finance Accounts Receivable department is responsible for making an assessment on the accounts receivable and delinquency in the European Market on a monthly basis. Following the BRF internal norm regulation, values for Provision for Doubtful Debtors (PDD) of the FS&R Sales Offices clients have to be calculated and informed to Accounting departments.
 - 2.2. (Step 1) The booking of Provision for Doubtful Debtors (PDD) on a monthly basis.
 - 2.2.1. The Principal accounting department records on its books the value PDD related to the FS&R Sales Offices clients as follows:

Principal Bookkeeping			
Post Key	Amount	General Ledger	GL Name
Debit	(1.000)	530610	(-) Provision for Doubtful Credits
Credit	1.000	112009	(-) Loss Credit Receivable

- 2.2. (Step 2) The booking of Provision for Doubtful Debtors (PDD) on a monthly basis.
 - 2.2.1. When losses on FS&R Sales Offices clients receivables are certain and confirmed by Finance, the PDD value is reverted from the books of the Principal, and
 - 2.2.1.1. The Principal accounting department records on its books the value PDD related to the FS&R Sales Offices clients as follows:

Principal Bookkeeping			
Post Key	Amount	General Ledger	GL Name
Debit	(1.000)	112009	(-) Loss Credit Receivable
Credit	1.000	530610	(-) Provision for Doubtful Credits

- 2.2.2. These losses are recorded on the books of the FS&R Sales Office

Sales Office Bookkeeping			
Post Key	Amount	General Ledger	GL Name
Debit	(1.000)	530536	Loss on Impairment Receipt of Credits
Credit	1.000	112001	Receivables from Third-Party Clients

- 2.4. (Step 3) The losses incurred by the Sales Office are recharged to the Principal.

- 2.4.1. The FS&R Sales Office issues an Intercompany Invoice against the Principal in order to recover the losses on its Client's AR

Sales Office Bookkeeping			
Post Key	Amount	General Ledger	GL Name
Debit	(1.000)	112004	Receivables from Intercompany Clients
Credit	1.000	530536	Loss on Impairment Receipt of Credits

- 2.4.2. The Principal records the Invoice on its Intercompany liabilities for payment

Principal Bookkeeping			
Post Key	Amount	General Ledger	GL Name
Debit	(1.000)	530536	Loss on Impairment Receipt of Credits
Credit	1.000	210053	Payables to Intercompany Vendors

- 2.5. As a result of these three steps, the Principal is bearing the Loss on Impairment Receipt of Credits.

¹ It is still under discussion whether we should apply the Guarantee Mechanism for all Foodservice & Retail clients or only strategic accounts.
² FS&R Sales Offices are: Plutabod Hungary Kft, Plutabod Holland B.V., Plutabod UK Ltd., Plutabod Germany GmbH and Plutabod Italia S.p.A.
³ Principal is the Dutch branch of BRF GmbH (former Crossbar GmbH)

G – New intercompany transactions / procedures (TP and recharges) Holding & SSC Management Fee

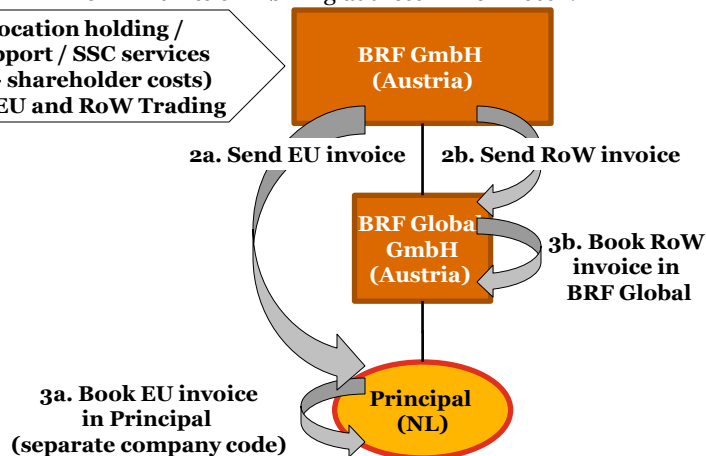
- Transfer price to be implemented for charging cost from BRF GmbH to BRF Global GmbH:
 - Holding management fee (on a cost+ basis)
 - SSC fee (on a cost+ basis).
- 4 separate invoices to be used: invoice for SSC fee and Holding fee, both for EU and RoW.
- Cost allocation model (CAM) is prepared. Final adjustment required after finalization of the new cost center setup.
- Furthermore a detailed assessment needs to be made for the “shareholder costs”.

Charging Method

BRF GmbH charges 2 x 2 separate invoices (inter-company).

- RoW invoice to be send to BRF Global GmbH.
- EU invoice to be send direct to the Principal (as a branch of BRF Global GmbH), which can be done since it is a separate company code in SAP with its own billing address in Den Bosch.

1. Allocation holding / support / SSC services (-/- shareholder costs) to EU and RoW Trading



Cost Allocation Model (CAM)

- Allocation model has been prepared (owner: Felipe Castillo)
- Final adjustment required after finalization of the new cost center setup.

Cost Centers	981902	981900	981901	981911	981909	981914	981905	
Area	Legal	Finance	HR	Controlling	PMO	PMO		
Active?	Active	Active	Active	Active	Active	Active	Active	Active
Name	Gerência Jurídica - BRF GmbH	Gerência Financeira BRF GmbH	Recursos Humanos BRF GmbH	Gerência de Contabilidade Fiscal BRF GmbH	Projeto Reestruturação Internacional BRF	P.Reestruturação Internacional Frente T1	Shared Services Center	
11 TOTAL	23	2.058	81.182	135	100.290	1.045.155	1.000.293	-
1111 CONSULTORIA E ACESSORIA	-	-	167	-	6.131	-	-	-
1116 VIAGENS E ESTADAS	-	-	4.136	135	7.511	-	6.293	-
1117 CONSULTORIA E VEICULOS	-	-	222	-	662	-	-	-
1118 MANUTENÇÃO	-	-	-	-	3.640	-	-	-
1119 SERVIÇO DE INDUSTRIALIZAÇÃO	-	-	-	-	-	-	-	-
1121 UTILIDADES E ENERGÉTICAS	-	-	161	-	86	-	-	-
1125 SUPORTE A OPERAÇÃO E LIMPEZA	-	-	21	-	130	-	-	-
1129 GASTOS LOGÍSTICO INDIRETO	-	-	-	-	-	-	-	-
1130 GASTOS LOGÍSTICO DIRETO	-	-	-	-	-	-	-	-
1132 COMISSÕES	-	-	-	-	-	-	-	-
1135 MARKETING E TRADE MKT	-	-	-	-	-	-	-	-
1137 ACORDOS COMERCIAIS	-	-	-	-	-	-	-	-
1140 PERDAS	-	-	-	-	-	-	-	-
1143 DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	23	1.736	-	-	11.008	-	-	-
1147 TRANSFERÊNCIA DE GASTOS	-	-	-	-	-	-	-	-
1148 TRANSF. GASTOS - VDR E OUTROS RESULTADOS	-	-	-	-	-	-	-	-
Management fees	981902	981900	981901	981911	981909	981914	981905	0
Shared Service Center costs	-	-	-	-	-	-	-	0
Total Recharge Amount	-	-	-	-	-	-	-	-

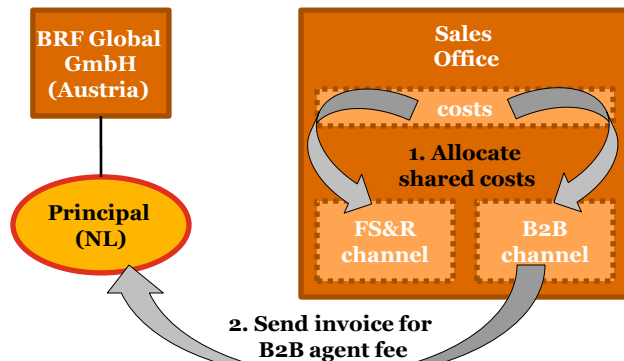
G – New intercompany transactions / procedures (TP and recharges)

Shared cost FS&R vs. B2B

- A separate transfer price is being implemented for the B2B activities (on the basis of a cost plus markup).
- Currently some shared (general / indirect costs) like the office manager are not being split between the FS&R and B2B channels, as some employees perform services for both respective channels.
- In order to have a proper cost base for the charging of the B2B agent fee is it required to allocate the proper portion of B2B relates “shared” costs.

Charging Method

- The charging of the allocated B2B portion of the shared costs can be based on the regular (and currently implemented) service invoice.
- Sakes office send a service invoice direct to the Principal (as a branch of BRF Global GmbH).



Cost Allocation Model (CAM)

- Allocation model has been prepared (owners: Felipe Castillo, Santiago Sanmartin, and Adriano Frizon).
- Final adjustment required after finalization of the new cost center setup.

Plusfood Holland B.V. (€)											
Cost Allocation Map (CAM)											
Cost Accounts	000001	000002	000003	000004	000005	000006	000007	000008	000009	000010	000011
	Directorio de FS&R - Holland	Ger. de Controladoria e Gestão de Vendas e Adm. - NL	Gerência de Contas de Vendas e Adm. - NL	TI Europa	Recursos Humanos Holland	Gerência de Qualidade Europa	P&D Inter e Contas Globais - Holanda	Plusfood Benelux FS&R - Holland	Plusfood Export FS&R - Holland	Plusfood Europa Outros FS&R - WPT	Directorio Comercial Europa Industrial
11 TOTAL	38.279	15.095	16.505	19.763	72.815	65.296	20.810	4.297	14.390	-	75.815
1301 PESSOAL DIRETO	32.430	15.580	17.889	9.467	26.847	25.737	12.703	-	-	-	37.742
1302 HONORARIOS DOS ADMINISTRADORES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1303 PESSOAL INDIRETO	593	19.406	6.587	887	35.914	29.015	4.029	355	591	-	4.488
1304 IMPLANT. DE OBRA TERCEIRIZADA	-	-	1.227	-	-	-	-	-	-	-	-
1305 CONTEUDORISMO JUDICIAL	-	-	-	-	1.265	-	-	-	-	-	1.991
1307 TELECOMUNICAÇÕES E INFORMÁTICA	-	695	215	1.180	362	1.292	512	-	-	-	731
1308 SUPORTE ADMINISTRATIVO	-	-	1.912	-	50	3.895	-	-	-	-	330
1310 LOCAÇÕES	1.544	-	10.758	2.639	2.405	3.514	11.326	3.226	-	-	1.191
1311 CONSULTORIA E ACESSORIA	-	-	-	-	276	-	-	-	-	-	1.850
1316 VAGARIAS E ESTADIAS	4.241	1.979	2.426	4.790	3.239	2.338	3.289	-	-	-	9.567
1317 CONDUÇÃO E VEÍCULOS	472	1.056	292	466	188	944	287	-	-	-	276
1318 MANUTENÇÃO	-	14	7	2	7	85	5	2	5	-	736
1319 SERVIÇO DE INDUSTRIALIZAÇÃO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1321 UTILIDADES E ENERGÉTICOS	-	-	457	-	-	-	-	-	-	-	407
1325 SUPORTE A OPERAÇÃO E LIMPEZA	-	-	452	904	-	-	-	-	12.194	-	95
1329 GASTOS LOGÍSTICO INDIRETO	-	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-
1330 GASTOS LOGÍSTICO DIRETO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1332 COMISSÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1335 MARKETING E TRADE MKT	-	-	-	-	1.078	-	37	4.064	2.010	-	510
1337 ACESSÓRIOS COMERCIAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1340 PESSOAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1341 DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	13	(14.846)	(5.832)	625	56	(20.340)	(1.155)	(204)	(409)	-	13.902
1347 TRANSFERÊNCIA DE GASTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1349 TRANSF. GASTOS - VOR E OUTROS RESULTADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sum of Costs											
Allocation Criteria (shares)											
Total Recharge Amount											

H – Updated Legacy Files

Overview of updated Legacy Files

2050 – BRF Global GmbH (Dutch Principal):		1910 – BRF Global GmbH (Austria - RoW):	
• License Allocation File	Pedro Barros	• Rebates and Unconditional Discounts	Filipa Gomes
• Rebates and Unconditional Discounts	Filipa Gomes	• Provision and Accrual Control	Pedro Barros
• Payroll Controls	Esther Oving	• PDD Controls	Pedro Barros
• Provision and Accrual Control	Esther Oving	• Accounts Reconciliation File	Pedro Barros
• PDD Controls	Edilaine Grunewald	• Prepayment and Amortization Controls	Irene Pereira

I – Automatic Payment Program (APP)

Automatic payment program will be useful in making outgoing payments process simpler and faster.

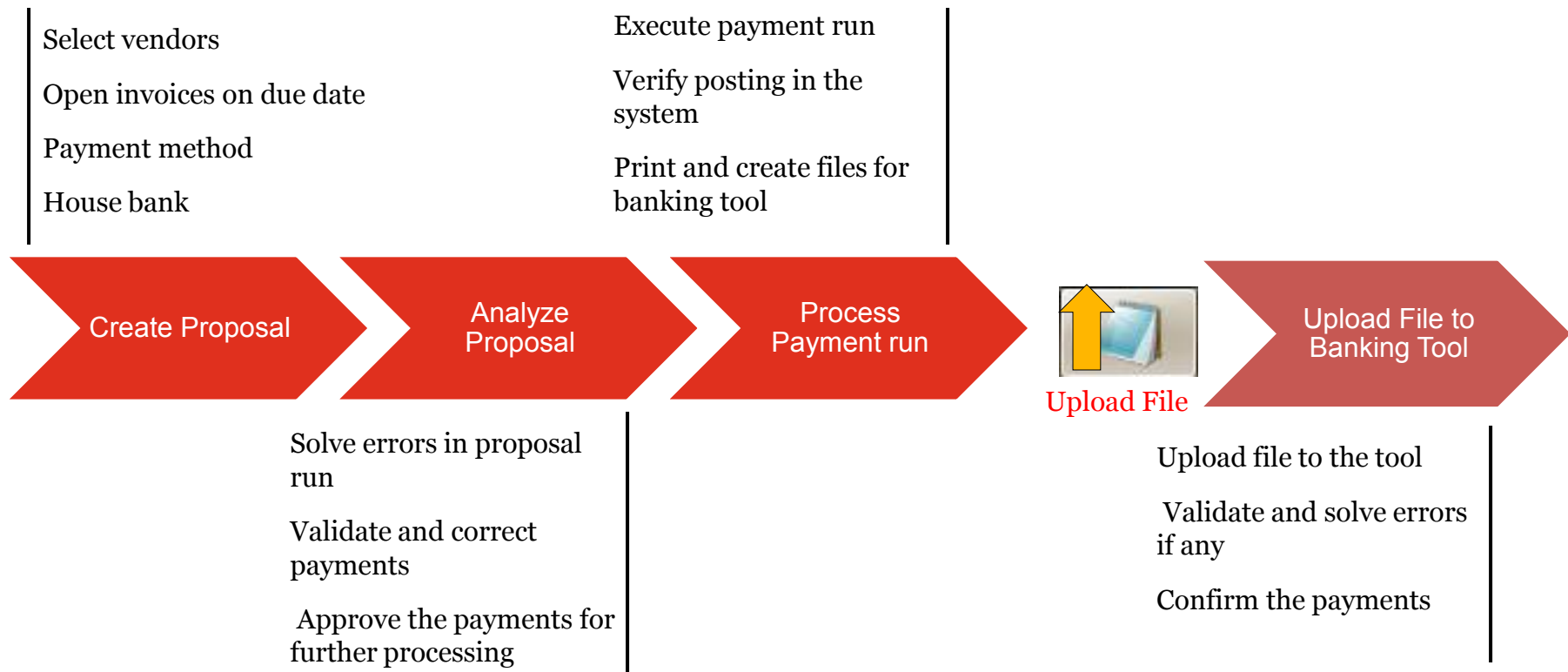
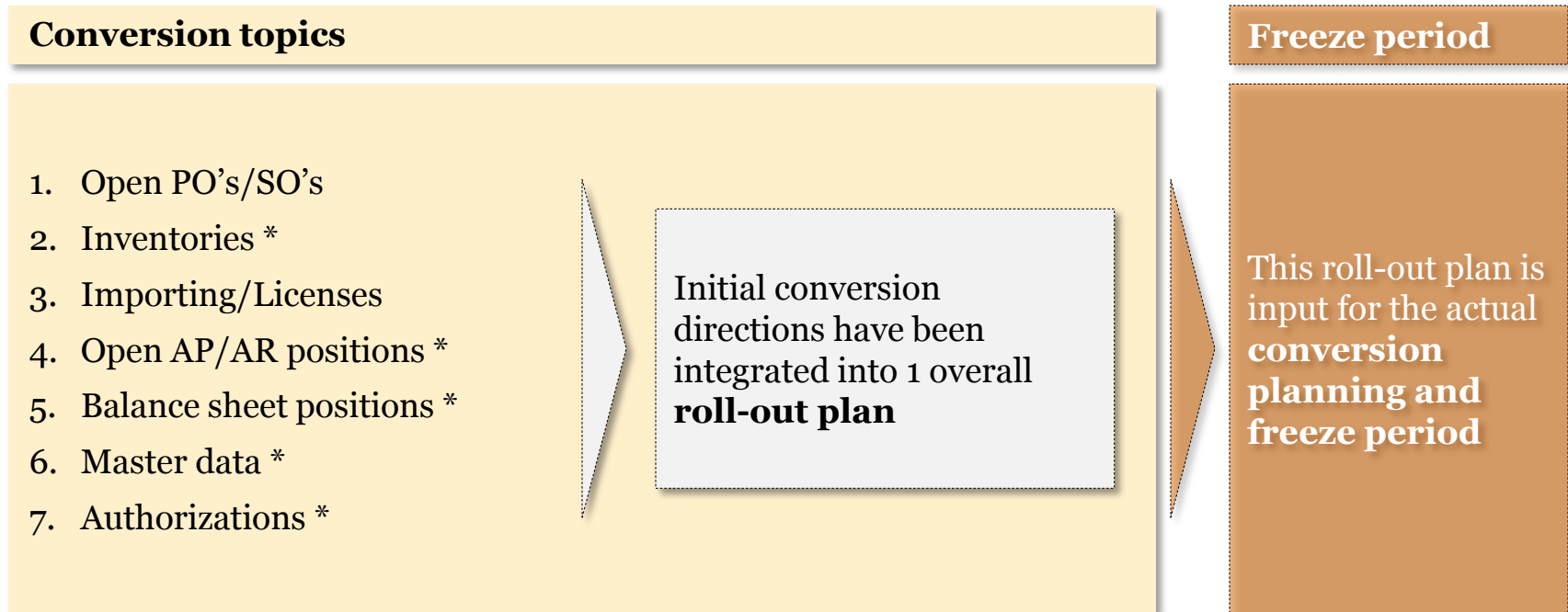


Table of contents

1. Introduction
2. Main changes in Finance & Controlling
- 3. Go-Live: conversion and business freeze**
4. Communication & follow-up

Appendix I SAP codes overview

In total 7 topics have been identified and detailed out that are important for the actual conversion of the operations



*) Relevant for Finance & Controlling and explained on next slide

Big Bang Plus conversion

The approach is to convert as much as possible from the old operations into the new operations at one moment in time, keeping open the possibility to manage activities under the previous operations. After conversion the remaining activities under the old operations will be faded out as soon as possible.

Conversion topics summarized – Relevant for Finance & Controlling

Inventory conversion

- “Cleared” inventory of PEU / WLX (end of day April 30th) is sold to Principal during the freeze
- Inventory with status “in transit”, “not cleared” and “at the port” is not converted:
 - These goods will be received and clear via the regular importing process (via PEU, WLX or import company) after freeze and then sold to Principal

Conversion of open AR/AP positions

- Open AP and AR positions of PEU/WLX will be faded out following the corresponding transactional flows, no open positions will be converted to Principal
- The Principal will create own AP and AR positions after the freeze

Balance sheet conversion

- New balance sheet is created for the Principal
- Inventory of PEU / WLX will be transferred to Principal (see first item)
- Some furniture & equipment from Plusfood Holland B.V. will be sold to the Principal
- No assets will be transferred from Plusfood B.V. to the Principal

Master Data

- The Master Data is cleansed, tested and will be entered into the SAP of Principal
- New cost centre structure is created for Principal / no impact on budgets

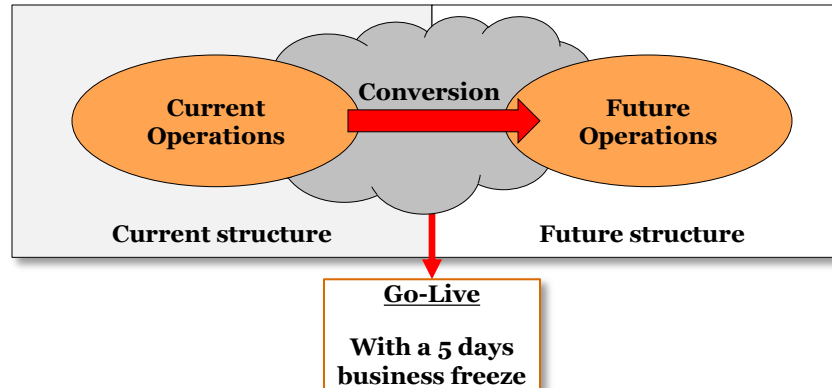
Authorizations

- Current authorizations in system are copied to Principal

It was decided to have a business freeze period to convert from the current to the future operations, from May 1st to May 5th

Business freeze

- **Business freeze will be used for conversion, from May 1st to May 5th**
- During this freeze among others, the orders, inventory, balance sheet and IT system etc. will be converted to the new company



What is a business freeze?

- Business freeze implies no (administrative) operations:
 - All orders de-allocated, no new orders created
 - No administration possible of inbound logistics nor deliveries
- No use of system

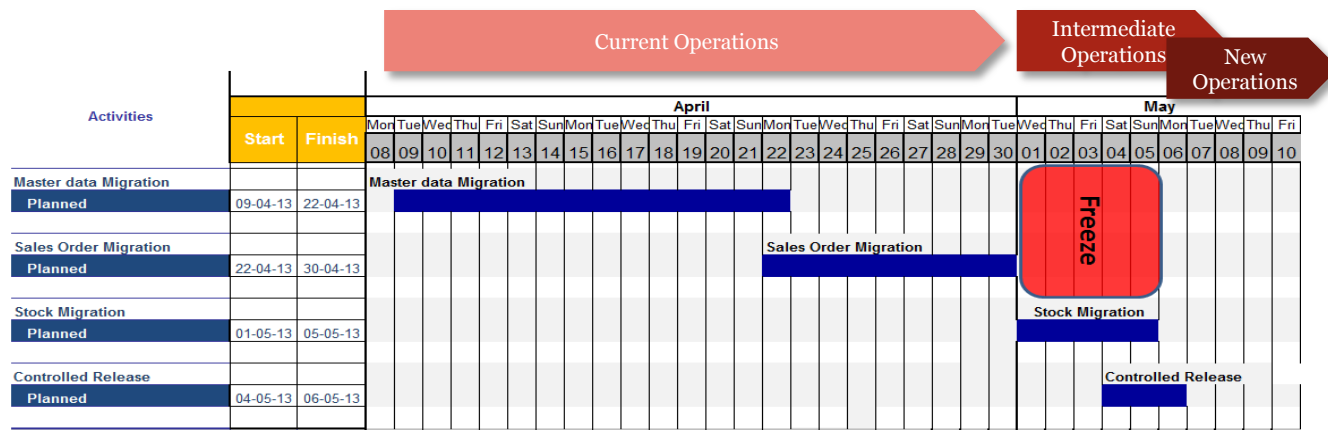
Why a business freeze?

- Cut-over moment required for business (orders etc.)
- IT conversion
- Balance sheet conversion (incl. working capital such as inventory)

Anticipation in purchasing and sales is required, deliveries to clients are possible during freeze

Actions and consequences

- The SAP Production environment is **prepared for Go Live** in April, including the Master Data migration, testing and entering sales order in name of Principal (delivery after Go Live!)
- The **freeze period impacts 3 business days**, anticipation on sales is required!
 - Anticipated deliveries in 1-3 May only for critical customers
 - Orders for delivery on May 7th and onwards to be processed from Sat 4th in Principal
- A **controlled release** is used to avoid too many issues in the beginning at once



Month's closure schedule of April 2013

Deadlines

30/04/13 - The last PGIs and delivery paperwork are to be released by Logistics until 17:00hs local time

30/04/13 - Administration to invoice all released documents until 18:00hs local time

30/04/13 - Credit notes and any stock/inventory transaction until 18:00hs local time

02/05/13 - Final accounting postings (banks, provisions, expenses, petty cash, payroll, etc.), until 12:00am local time

02/05/13 - Beginning of local reports and reconciliations

02/05/13 - Opening of next month for sales orders

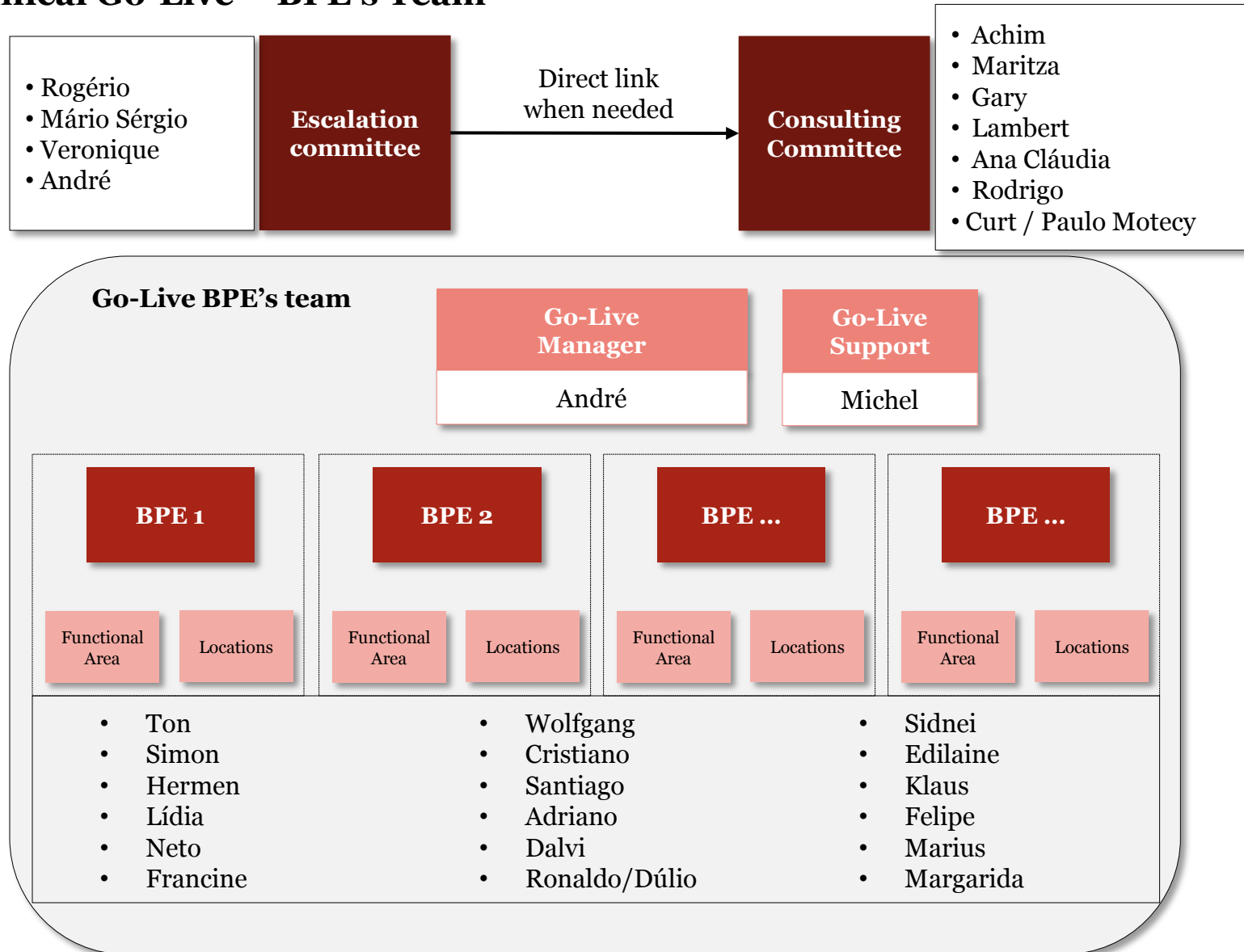
**Impact on Period-end Closing process
during Freeze Period?**

Table of contents

1. Introduction
2. Main changes in Finance & Controlling
3. Go-Live: conversion and business freeze
- 4. Communication & follow-up**

Appendix I SAP codes overview

Technical Go-Live – BPE's Team



Technical Go-Live – Central Coordination – Task-force Project Office

Objectives

- **Support commercial teams/clients** dealing with questions/problems during go-live
- **Speed-up communication**, with a hot-line (2-3 dedicated lines available)
- **Quick issue solving**, with a multifunctional team working together in a central room at Den Bosch office.
- **Support** in the week of the **month closure** after go live (May closure).

Timing

- Starting around a week before the go-live (**22/04**, when sales order migration starts)
- To go until **1 or 2 weeks after go-live** completed, depending on the need (to be further assessed after go-live)

Participants

Very strong team members, from different functional areas:

- **Customer Services (OTC):** Nuno
- **Logistics:** Ricardo
- **Office Management:** Esther
- **Finance/ Controlling:** Felipe/Edilaine
- **IT:** 1st week Wolfgang, after that Cristiano
- **PMO:** Michel



► Objetivos

- **Padronização:** garantir uniformidade de procedimentos nas Unidades escopo da Controladoria Internacional.
- **Melhoria de processo:** garantir que as inovações e melhorias de processo sejam implementadas em todas as Unidades e que o aprendizado de uma possa ser replicado para as demais.
- **Aumento de controle:** garantir alto grau de governança através da padronização, *compliance* e disciplina operacional na execução.
- **Estratégia de crescimento:** estabelecer uma base de requisitos (*plug e play*) que sustente o crescimento da organização de forma sustentável.

► Contexto e Escopo de Atendimento

- O Plano Estratégico BRF15 prevê um forte crescimento nas operações internacionais, tanto no orgânico como em aquisições, o que torna necessário a estruturação dos processos de suporte ao *core*;
- O EPI - *European Principal Implementation Project* está definindo uma nova estrutura de negócios para as operações da BRF, com impacto internacional, onde torna-se necessário a implantação de um CSC para suportar os processos.
- O CSC Europa, em princípio, prestará serviços para os seguintes processos:
 - Logística
 - Comercial
 - Fabril
 - Administrativos

HOLT

Cro
Vie

S
,

ING COMPANIES

ardigão Europe Lda.
adeira Island, Portugal

Food Logistics Lda
land, Portugal

CE

ANCES

d Holland BV
osch, Netherlands

(UK) Ltd
s, UK

na

L

Bt
Mo.



► Escopo dos Serviços a Serem Prestados (visão de futuro)

► Apoio a Vendas

- Remuneração Variável
- Apoio Local
- Célula de Saída (Faturamento)
- Criação de ordens de vendas
- Documentação de Exportação

► Financeiro

- Contas a pagar
- Contas a receber
- Crédito e cobrança
- Entrada de faturas
- Verbas de vendas

► Controladoria

- Imobilizado
- Custos
- Fiscal
- Contabilidade

► Service Desk

- Cadastro
- Suporte a Sistemas
- Gestão de acesso
- Help Desk (TI, RH, Cobrança e Dúvidas de Processos)

► Recursos Humanos

- Benefícios
- Remuneração
- Admissão
- Segurança do trabalho
- Folha de pagamento (Férias e Gestão de ponto)
- Rescisão
- Treinamento

► Suprimentos

- Compras
- Importações
- Almoxarifado
- Matérias Primas
- Contratos

► Utilidades

- Frota
- Telefonia
- Impressora
- Viagens
- Terceiros
- Malote

► Processos priorizados:

► Apoio a Vendas

- Célula de Saída (Faturamento)
- Incondicionais (Claims, Debit/Credit note)

► Financeiro

- Contas a pagar
- Contas a receber
- Entrada de faturas

► Controladoria

- Imobilizado
- Custos
- Fiscal
- Contabilidade

► Recursos Humanos

- Folha de pagamento (Férias e Gestão de ponto)

► Utilidades

- Frota de veículos
- Telefonia
- Viagens
- Malote

Obs.: esta priorização poderá ser revista com base nas necessidades da Empresa.

- O Projeto será desenvolvido internamente com a participação da Controladoria Internacional e do CSC Brasil, utilizando-se da experiência na estruturação de processos e do sistema de gestão.
- Para a definição do local mais adequado para instalação do CSC, a equipe sugere a contratação de uma consultoria especializada que possa analisar os aspectos tributários, trabalhistas e econômicos para implantação do CSC Europa.
- Este projeto deverá considerar as definições do Projeto EPI (PwC)

► Fatores chaves na definição da localização do CSC



► Sistema de Gestão a ser utilizado:

- Metodologia de gestão do CSC Brasil: mapeamento de processo; DEP, ANS; Check list de Processo; Check List de Gestão; padrão de processos e instruções de trabalho.
- Painel de Gestão do CSC Brasil: registro e gestão dos requisitos de processo; registro e gestão das ANS's e gestão das melhorias.
- A estrutura contábil seguirá o modelo do CSC Brasil, permitindo comparação de processo e padronização para área contábil (gastos e orçamentos), RH e custo do serviço.
- O Painel de Gestão deverá ser adaptado para a língua inglesa.
- O CSC Europa deverá estabelecer processo para disciplina operacional e manutenção do sistema de gestão (Manter).

- Utilizar a metodologia de mapeamento de processos do CSC Brasil;
- Identificar o escopo dos processos existentes na Europa;
- Definir entregáveis e níveis de serviços por processo;
- Definir papéis e responsabilidades;
- Identificação e definição dos FTE's do processo;
- Elaboração do Plano de Implantação do Processo;
- Definir dono para cada Plano de Implantação;
- Identificar volumetria e FTE's de cada planta das empresas;
- Utilizar os indicadores de custo e produtividade do Brasil como referencial para estruturação dos processos na Europa.

► Questionamentos

Questionamentos

- Teremos o conceito de CSC Avançado? ☒ Sim
- Teremos um hub do CSC na Europa ☒ Sim
- Os processos passíveis de serem executados pelo Brasil, poderão ser feitos desta forma? ☒ A ser avaliado em cada processo
- É possível transferir processos do Brasil para a Europa ☒ A ser avaliado em cada processo
- O Diretor do CSC Brasil terá autoridade sobre o CSC Europa? ☒ Funcionalmente?
- O sistema de gestão do CSC da Europa será igual ao sistema de gestão do Brasil? ☒ Sim
- Os dono de processo terão autoridade sobre os processos executados na Europa? ☒ Não. Haverão donos de processo na Europa.
- A estruturação dos centros de custos seguirá o modelo do CSC Brasil? ☒ Sim
- Qual a melhor localização para o hub do CSC na Europa ☒ A ser definido em Consultoria ☒ Funchal??
Viena??
- A Europa poderá prestar serviços para outros continentes? ☒ Sim
- Vamos cobrar serviços das empresas ou será apenas repasse de custo? ☒ Será cobrado serviço

► Entregas do Projeto

- Processos estruturados (% de ANS's formalizadas);
- Identificar volumetria e produtividade (% de processo com indicadores de produtividade definidos);
- Processos documentados (% de processos registrados no sistema de normatização);
- Proposta de governança do CSC Europa;
- Estruturação contábil de centros de custos segregados por áreas;
- *Roll out* - Plano de Implantação do Projeto homologado (previsto vs. realizado no plano de implantação)
 - Tradução do Painel de Gestão;
 - Benchmarking de CSC's Europa;
 - Capacitação das equipes nas ferramentas de gestão.

Comitê Validador

Achim Lubbe

Leopoldo Saboya



Augusto Ribeiro

Jair Bondicz

Equipe do Projeto

Controller
Internacional (Marcelo Sérgio)

Felipe Castillo

Prado)

Apoio a Vendas (a definir)

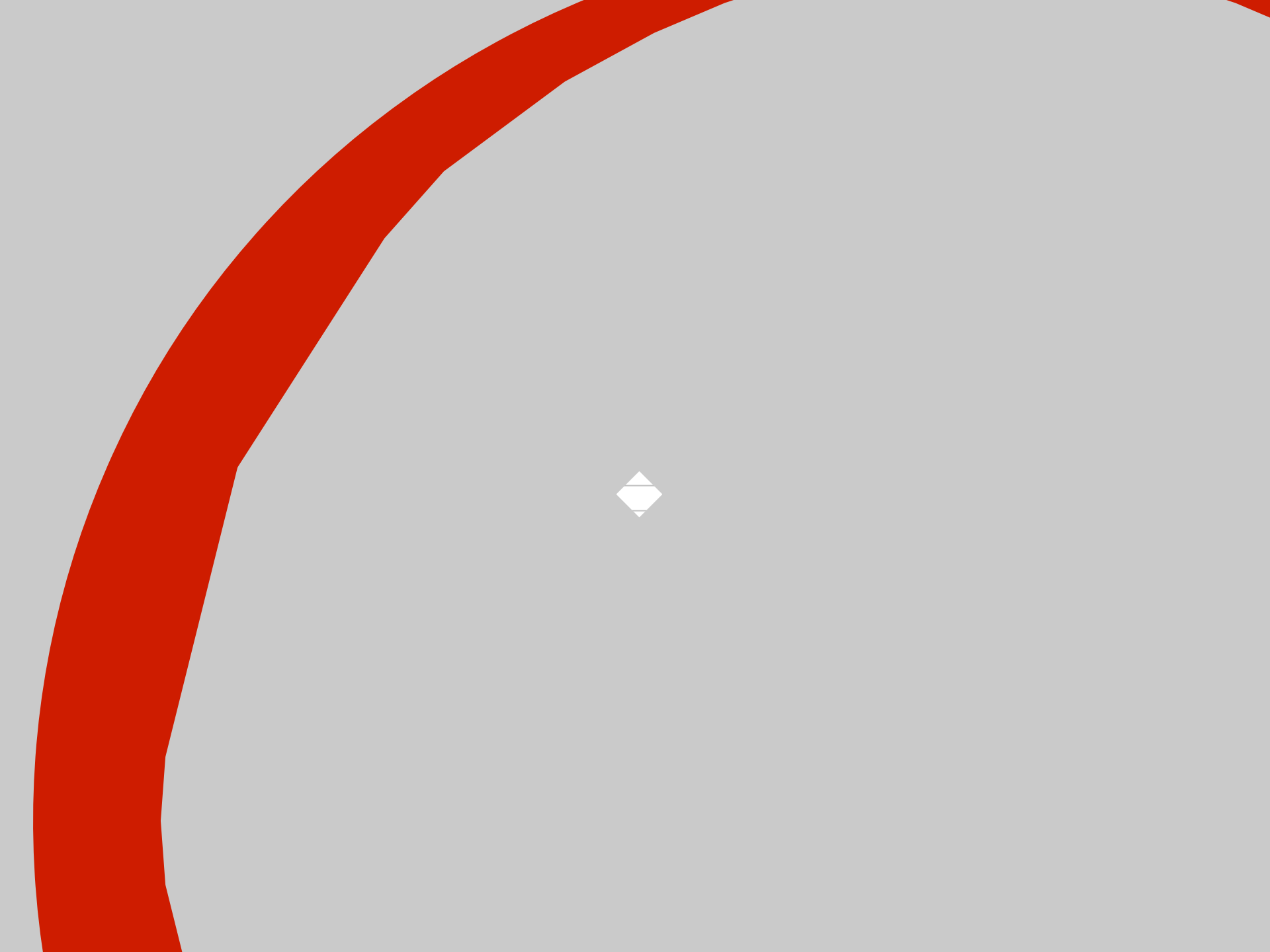
Melhoria Co
Brasil (E
Pr

► Ameaças e pontos de atenção

- Restrições orçamentárias para contratação de consultoria;
 - Elaborar orçamento do projeto e buscar aprovação dos Sponsors.
- Prazo de implantação;
 - Alinhar a expectativa dos stakeholders
- Indisponibilidade de recursos;
 - Garantir a dedicação dos recursos full-time e part-time
- Resistência dos funcionários;
 - Plano de change robusto para dar conhecimento a todas as partes interessadas dos objetivos do projeto.
- Indefinição com relação a estrutura societária na Europa
 - Condicionar a execução do plano de implantação ao alinhamento com a estrutura societária.
- Disponibilidade da TI para adequação do Painel de Gestão.
 - Garantir priorização por parte da TI.

► Pontos de Atenção

- Sistema Bancário
- Legislação Trabalhista
- Legislação Fiscal
- Sindicalismo
- Práticas de Mercado
- GAAP Local
- Inexistência de SAP nas fábricas e nas empresas de performance
- Múltiplas línguas
- Fuso horário
- Diferenças culturais

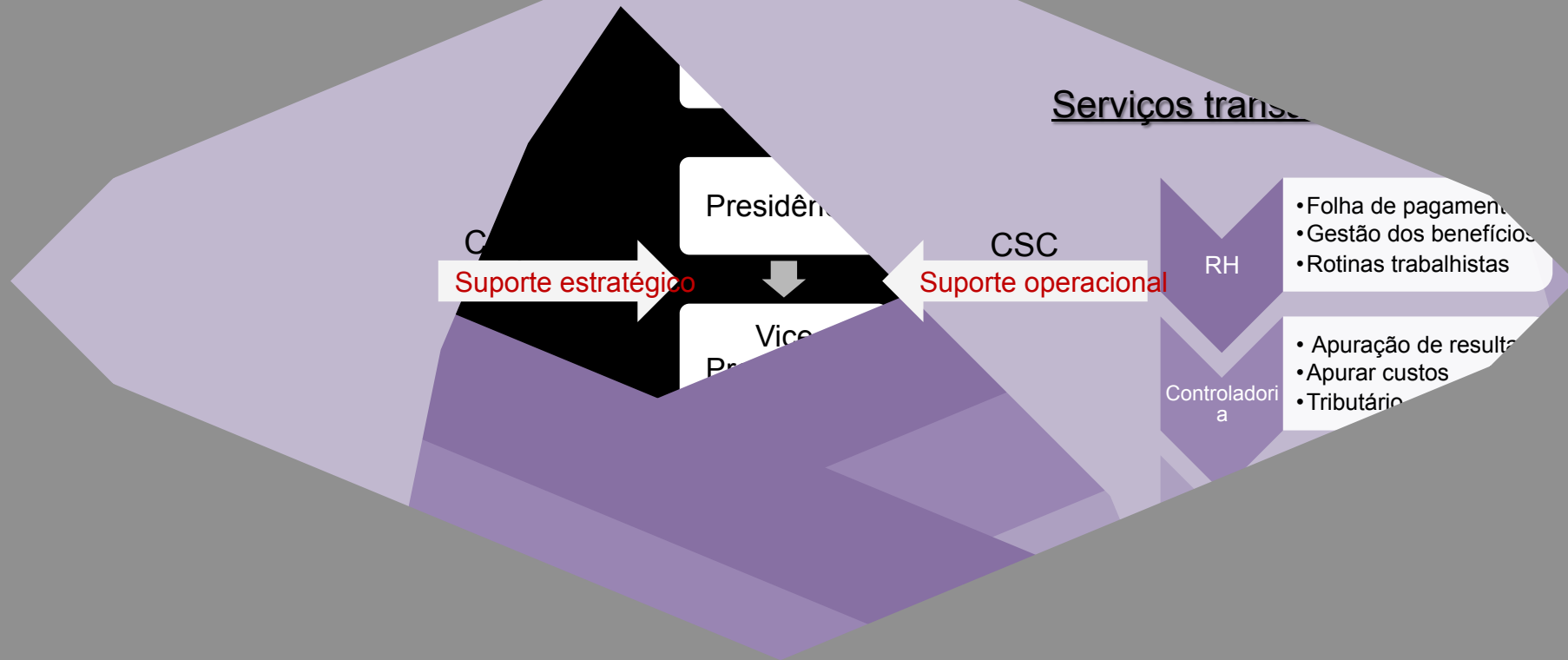


ORÇAMENTO DE GASTOS DO PROJETO										
Nomenclatura Conta	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Consultoria e Assessoria	-	-	200.000,00	200.000,00	-	-	-	-	-	400.000,00
Pessoal Indireto	-	-	-	-	2.300,00	2.300,00	-	-	-	4.600,00
Lanches E Refeições					2.000,00	2.000,00				4.000,00
Copa e Cozinha					300,00	300,00				600,00
Telecomunicações e informática	300,00	100.300,00	300,00	-	-	-	-	-	-	100.900,00
Telefone Celular	300,00	300,00	300,00							900,00
Desenvolvimento de Sistemas		100.000,00								100.000,00
Viagens e Veículos	15.320,00	16.398,00	12.328,00	-	18.120,00	8.699,00	-	-	-	70.865,00
Viagens - Hospedagens	5.920,00	18.000,00	9.000,00		3.700,00	3.000,00				39.620,00
Viagens - Refeições E Translados	1.120,00	2.700,00	1.350,00		700,00	450,00				6.320,00
Viagens - Passagens	12.920,00	8.258,00	8.258,00		12.920,00	4.129,00				46.485,00
Viagens - Outros		640,00	320,00			320,00				1.280,00
Conduções e Estacionamento	1.280,00	4.800,00	2.400,00		800,00	800,00				10.080,00
Total	15.620,00	116.698,00	212.628,00	200.000,00	20.420,00	10.999,00	-	-	-	576.365,00

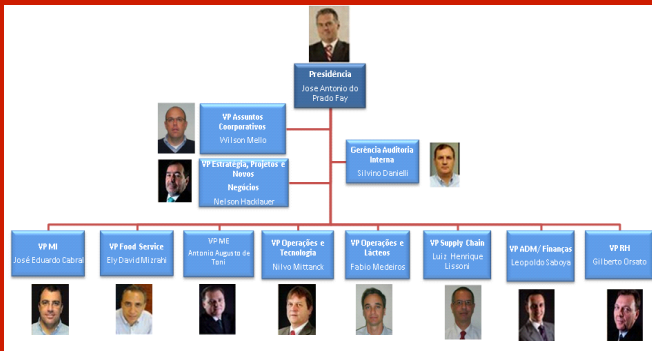
► Obs. Valores expesso em R\$.



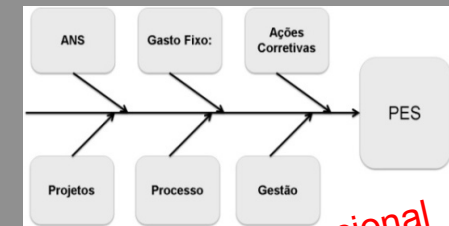
► Sob o ponto de vista organizacional, o desafio do CSC é o de suportar a BRF nos serviços transacionais de apoio ao núcleo básico da organização.



- ▶ O CSC recebe a delegação das atividades de Contas Corporativas e tem a responsabilidade em 100% das Unidades da C...



Comitê
de
Áreas
Usuárias



Disciplina Operacional

Cliente

Pressão por resultado

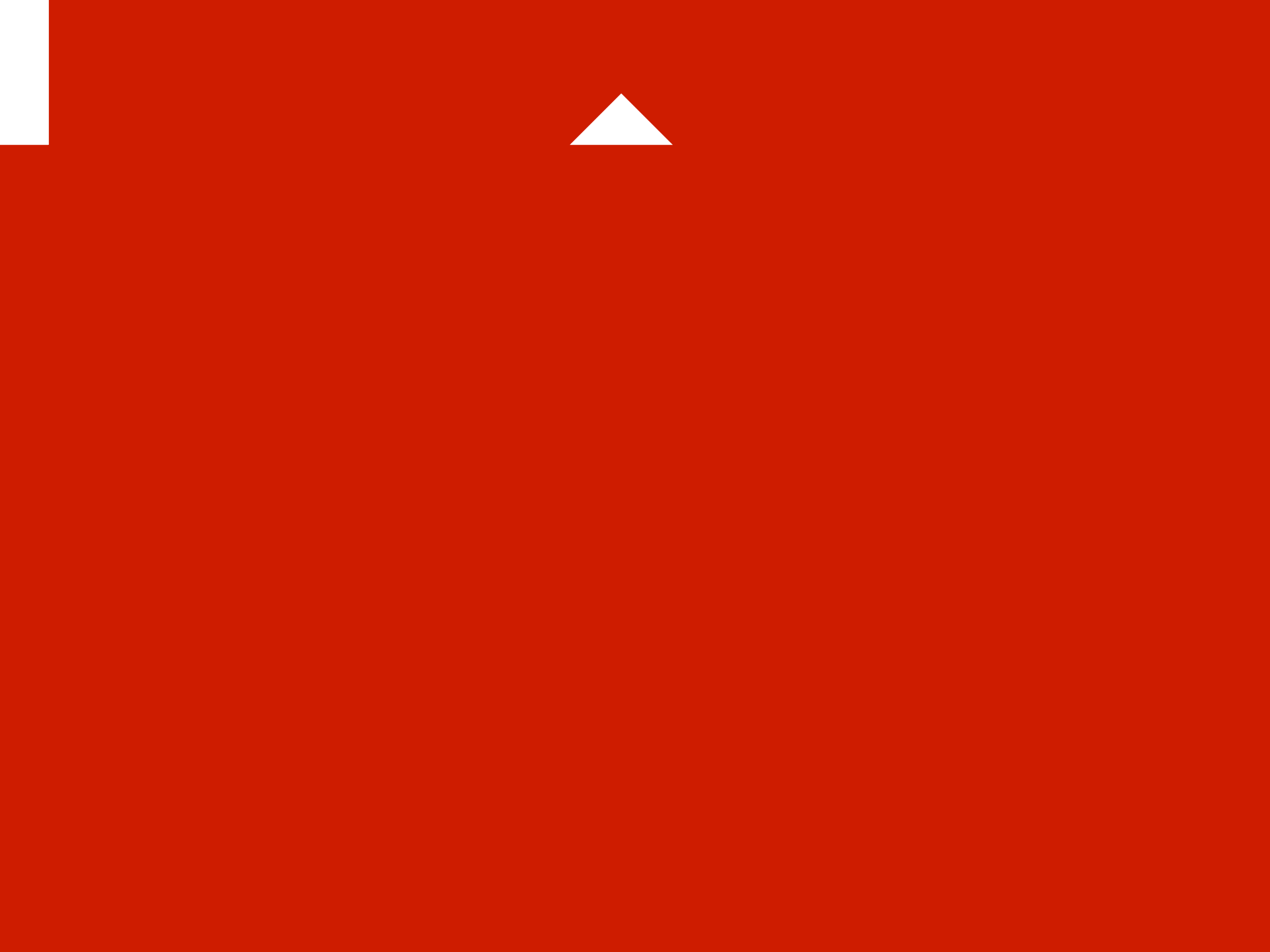
↓ Pressão por custo

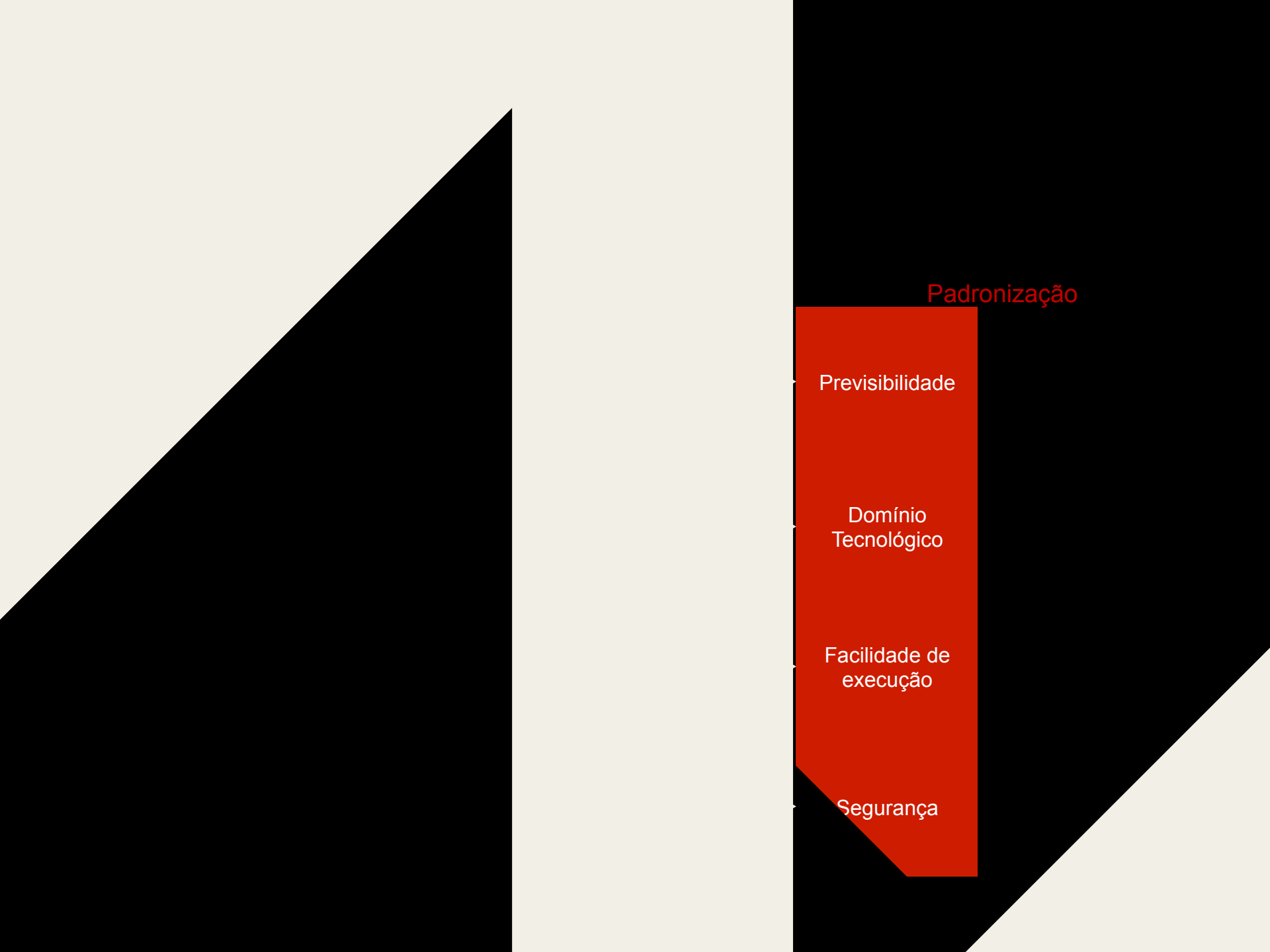
Operacional

Usuário

Fornecedor

OBS.: Serviços compartilhados possibilita um Corporativo enxuto e focado em atividades estratégicas e Unidades focadas em suas atividades fins.





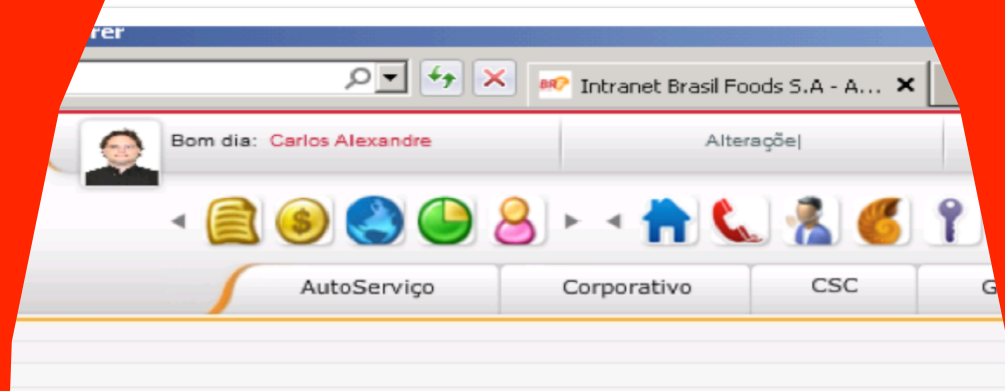
Padronização

Previsibilidade

Domínio
Tecnológico

Facilidade de
execução

Segurança



2011 - Administrar Ativo Imobilizado

Atende Parcialmente 3 - Atende 4 - Atende com Consistência 5 - Atende com Inovação

CHECK LIST - PROCESSO ADMINISTRAR ATIVO IMOBILIZADO

Conto para a competência vigente: 07/10/2011. Para alimentar como "NA" digitar o número zero (sem impacto negativo sobre a nota).

Como será auditado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Verificar se as contas de Ativo Permanente tenham composição de saldo com os seguintes dados: nº da Ordem Interna, valor, fornecedor, solicitante.	0	0	0	0	0	0	0
Verificar arquivo atualizado com toda documentação necessária junto aos órgãos competentes	0	0	0	0	0	0	
Verificar o controle de imóveis de cada alteração cadastral e para os pendentes verificar o plano de manutenção cadastrado	0	0	0	0	0		
Verificar as divergências conforme o realizado. Como relatório de ajustes de inventário fim	0	0	0				

2011 - BRF - Brasil Foods S.A. - Todos os direitos reservados

Exemplo e um Acordo de Nível de Serviço

Macroprocesso:	Gerência de Atendimento - Suprimentos
Processo:	Receber, Armazenar e Entregar Materiais
Documento de referência	DEP 19.9.005

Responsabilidades do CSC	Responsabilidades do Corporativo	Responsabilidades da área Usuária
1- Disponibilizar os serviços relacionados conforme estabelecido neste documento; 2- Disponibilizar relatórios operacionais; 3- Negociar e revisar valores de ANS's conforme padrão; 4- Fornecer assistência ao cliente conforme modelo de atendimento;	1) Definir normas, procedimentos, políticas e diretrizes;	1- Disponibilizar os insumos necessário à prestação de serviços, conforme estabelecido neste documento (ANS Reverso) 2- Informar com 3 meses de antecedência aumentos de volumes/mês que ultrapasse a capacidade de produção

DADOS DO SERVIÇO, DO INDICADOR E DA CONDIÇÃO REVERSA

Serviço	Dimensão	Indicador	Métrica	Periodicidade	ANS (Histórico)	ANS Negociada	Unidade Medida	Período de Estabilização*	Capacidade	ANS REVERSA				
										Especificação	Área	Dimensão	Forma de Aferição	Unidade Medida
Requisição de compra para reposição de estoque improdutivo	Entrega	% de requisições liberadas para compra com grupo de mercadoria e compradores corretos	Quantidade de requisições liberadas para compra com grupo de mercadoria e compradores corretos / Total de requisições liberadas para compra	Mensal		98%	%							
Material produtivo entregue	Entrega	% de acuracidade da entrega do material produtivo	Quantidade de itens entregues corretos -prazo, quantidade e especificação/Total de itens entregues	Mensal		97%	%			100% da reservas feitas com a quantidade e deposito de destino corretos e recebidas 2 horas antes da grade de entregas 100% dos locais de entrega de materiais definidos 100% das requisições com assinatura do recebedor do material	Produção	Entrega		%
Material improdutivo entregue	Entrega	Percentual de acuracidade da entrega do material improdutivo	Quantidade de itens entregues corretos -prazo, quantidade e especificação/Total de itens entregues	Mensal		97%	%			100% das reservas impressas e assinadas	Gerencias Locais	Entrega		%

Intranet Brasil Foods S.A - Ambiente Produtivo - Microsoft Internet Explorer fornecido por Perdigão Agroindustrial S.A.

http://intranet.perdigao.com.br/inicial.cfm

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Favorites Galeria do Web Slice

Intranet Brasil Foods S.A - Ambiente Produtivo

Boa tarde: Ademir Caregnato Sua sessão expira em 29min44 Logoff

BRF BRASIL FOODS

17.01.2012 15:09hs Brasil

AutoServiço Corporativo **CSC** Geral Gov. Corporativa

Apoio à Vendas	Acordos de Nível de Serviço	Análise das Respostas	Ítems Crônicos
Controladoria	Anomalias	Preenchimento	Ítems Não Atendidos
Controles Internos	Check List de Maturidade	Relatórios	Notas Corrigidas
CSC - Brasil Foods	Check List de Processo	3 Gerações	Notas 5
Finanças	Exclusivo Melhoria Contínua		% de Atendimento
Melhoria Contínua	Prêmio Excelência em Serviços		% Consolidado
CSC - Painel de Gestão	Quadro de Habilidades		Responsáveis
Recursos Humanos			Visão CSC Local
Suprimentos			
Utilidades			

Copyright © 2012 - BRF - Brasil Foods S.A. - Todos os direitos reservados.

Concluído

Iniciar Meus documentos Caixa de entrada - Micro... Sistema de Gestão do CS... Microsoft PowerPoint - [...] Intranet Brasil Foods ... Documento3 - Microsoft ...

Atividades: requisitos do processo

Internet Explorer - Ambiente Produtivo - Windows Internet Explorer

inet.perdigao.com.br/inicial.cfm

Intranet Brasil Foods S.A - A...

Boa tarde: **Fernanda Perufe** Sua sessão expira em **29min54**

BRF BRASIL FOODS

AutoServiço Corporativo CSC Geral Gov. Corporativ

26.08.2011 16

CheckList de Processo

Unidade: **Itajaí (CSC Central)** Processo: **2011 - Gerenciar Documentos Normativos**

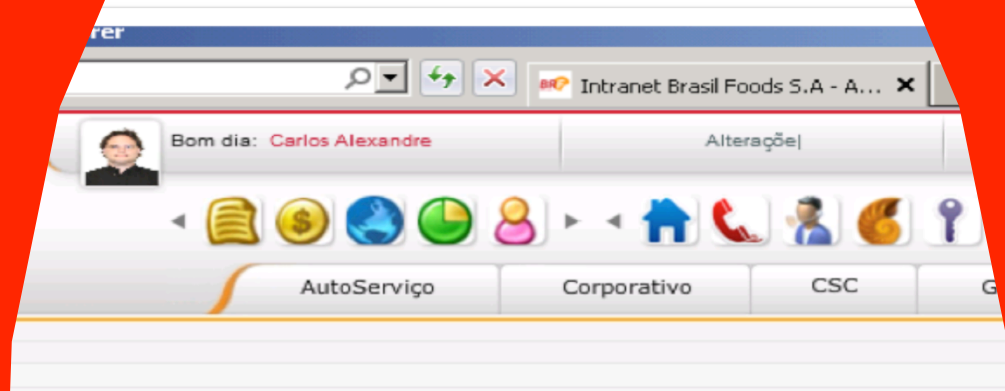
1 - Não atende 2 - Atende Parcialmente 3 - Atende 4 - Atende com Consistência 5 - Atende com Inovação 0 - Não se Aplica

CHECK LIST - PROCESSO

ELABORAR E GERIR PROJETOS DE EXPANSÃO E MELHORIAS

Data limite de preenchimento para a competência vigente: 05/09/2011. Para alimentar como "NA" digitar o número zero "0" (essa ação não terá impacto negativo sobre a nota).

ID	Nº	Questão	Como será auditado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	De
276	1	A listagem dos redatores de documentos normativos está atualizada?	Verificar se os colaboradores cadastrados como redatores estão ativos na empresa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	Está sendo enviado workflow de publicação de documento normativo aos destinatários do mesmo?	Solicitar à Área de Gestão de Documentos Normativos os workflows de publicação dos últimos documentos criados / revisados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Há controle de liberação de impressões de documentos normativos?	Verificar se os documentos impressos saem com marca d'água informando o ID do usuário.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Material de treinamento para a ferramenta de normas está atualizado, de acordo com o NO 19.2.002?	Verificar se o material de utilização do sistema de normas está de acordo com o descrito na NO 19.2.002.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



2011 - Administrar Ativo Imobilizado

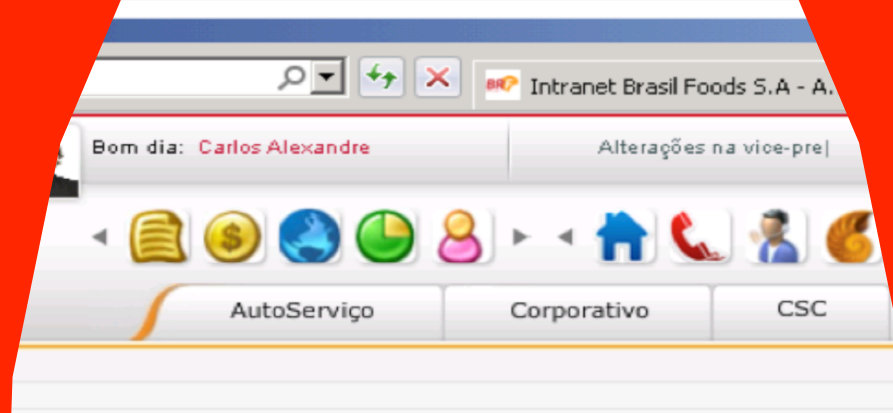
Atende Parcialmente 3 - Atende 4 - Atende com Consistência 5 - Atende com Inovação

CHECK LIST - PROCESSO ADMINISTRAR ATIVO IMOBILIZADO

Conto para a competência vigente: 07/10/2011. Para alimentar como "NA" digitar o número zero (sem impacto negativo sobre a nota).

	Como será auditado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Verificadas?	Verificar se as contas de Ativo Permanente tenham composição de saldo com os seguintes dados: nº da Ordem Interna, valor, fornecedor, solicitante.	0	0	0	0	0	0	0
Atualização das	Verificar arquivo atualizado com toda documentação necessária junto aos órgãos competentes	0	0	0	0	0	0	0
	Verificar o controle de imóveis de cada alteração cadastral e para os pendentes verificar o plano de manutenção cadastrado	0	0	0	0	0	0	0
	Verificar as divergências conforme o plano realizado. Como relatório de ajustes de inventário fim	0	0	0	0	0	0	0

2011 - BRF - Brasil Foods S.A. - Todos os dados em reais



2011 - Receber, Armazenar e Entregar Mat...

parcialmente 3 - Atende 4 - Atende com Consistência 5 - cor

CHECK LIST - PROCESSO RECEBER, ARMAZENAR E ENTREGAR MATERIAIS

a competência vigente: 07/10/2011. Para alimentar como "NA" digitar o número (impacto negativo sobre a nota).

Como será auditado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Verificar se a área mantém atualizado o controle de rastreabilidade de insumos. Obter a relação de insumos e efetuar um exercício nos moldes das auditorias de garantia da qualidade, verificando se a área consegue disponibilizar em até 02 horas corridas as informações de recebimento e destinação de um determinado lote de produto. Embasamento: Check List Item 6.0.	0	0	0	0	0	
Verificar se a área possui o plano de Auto Arquivada no Mo. Embasamento: do MAPA.	0	0	0			
Local da ... grante que ... nicos não ...						

Foods

- A excelência operacional da área de suporte é fundamental para o sucesso da organização



Eis o nosso desafio!

- A vitória dos negócios da **UNIDADE** passa pela **EXCELÊNCIA OPERACIONAL** do CSC!



International Controlling
Mario Sergio do Prado
Felipe Castillo

► The Shared Services Center

- **Feasibility study**

Assessing processes and identifying the eligible to the Shared Service Center

- **Implementation plan**

What to do next

- **SSC Location**

Where to locate the International Shared Services Center

Team

Validation Committee

Leopoldo Saboya

Achim Lubbe

Augusto Riberio

Jair
dycz

Project Team

Mario Sergio do
Prado

Sponsor

Renato Madalozzo

CSC

Felipe Castillo

PMO

Sidnei Barros

Controlling

Ronaldo Di Rosso

Tax & Compliance

Fabiano Piovezana

Human Resources

Edilaine Grunewald

Finance

Marcio Prado

IT CSC BP

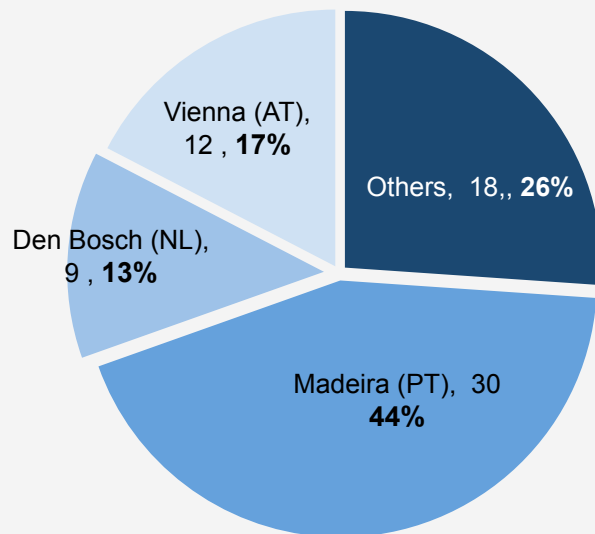
E. Pereira
A. Belleti

CSC

► Feasibility Study

- These processes relate to the scopes of **Administration, Controlling, Finance** and **HR** areas
- In total **21 processes** were analyzed in the feasibility study (**containing 101 deliverables**)
- These processes contemplate a **total FTE of 69** (61 supporting EU and 8 RoW businesses)

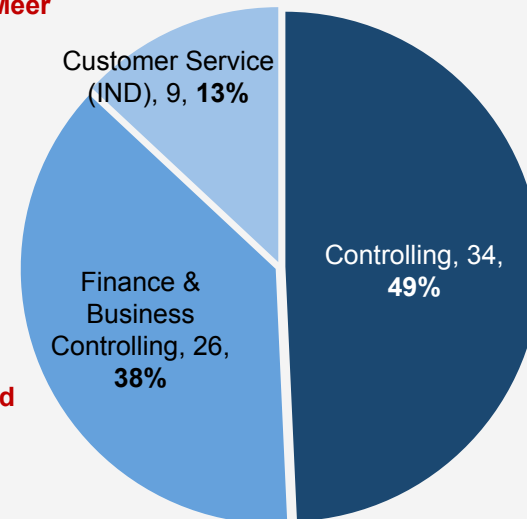
FTE per Office Location (Total of 69)



FTE per Area (Total of 69)

Hermen van der Meer

Rogério Hauschild



Mario Sergio Prado

There are other **25 employees** based in Funchal office which were not in scope of our study. They are currently working for the CSC Finance on booking of invoices in SAP (AP) in order to reach the Plafom for CIT reduction.

► Processes in Scope of analysis (Annex 1)

Order-to-Cash

- Provide Customer service
- Issue Export Documentation
- Billing Invoices
- Manage Licenses
- Manage CO and Licenses
- Manage Account Receivables
- Manage Revenue reducers
- Manage Agents' Commissions

Purchase-to-Pay

- Manage Purchase Orders
- Record Account Payables
- Record Account Payables (Import Co.)
- Clear Account Payables

Record-to-Report

- Manage Period End Closing
- Manage Period End Closing (Import Co.)
- Manage Tax & Compliance

Risk Management

- Manage Credit Risk
- Manage Risk & Insurance

Treasury

- Manage Cash Flow
- Manage Dealing Room

Human Resources

- Manage the Payroll

Administrative Utility Services

- Provide Administrative Utilities Services

We have conducted a series of meetings and interviews to map current Europe-wide processes and grouped the **21 processes** into three different categories: **A**, **B** and **C**.

A

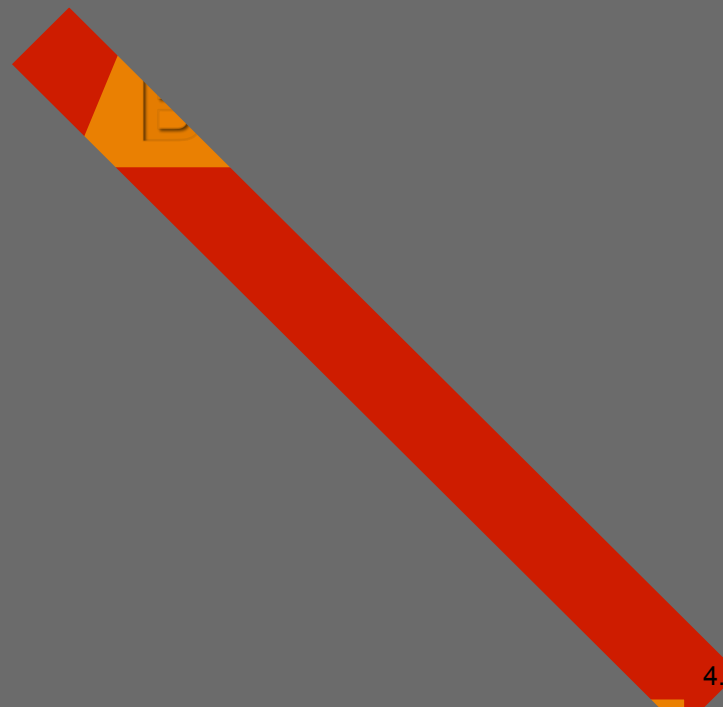
B

C

Processes that cannot be standardized nor centralized

- Have **no** characteristics of shared services: strategic functions which comand the core business, defining policies, guidelines and ultimately taking risks.
- These processes cannot be standardized, therefore we leave them out of Shared Services scope.

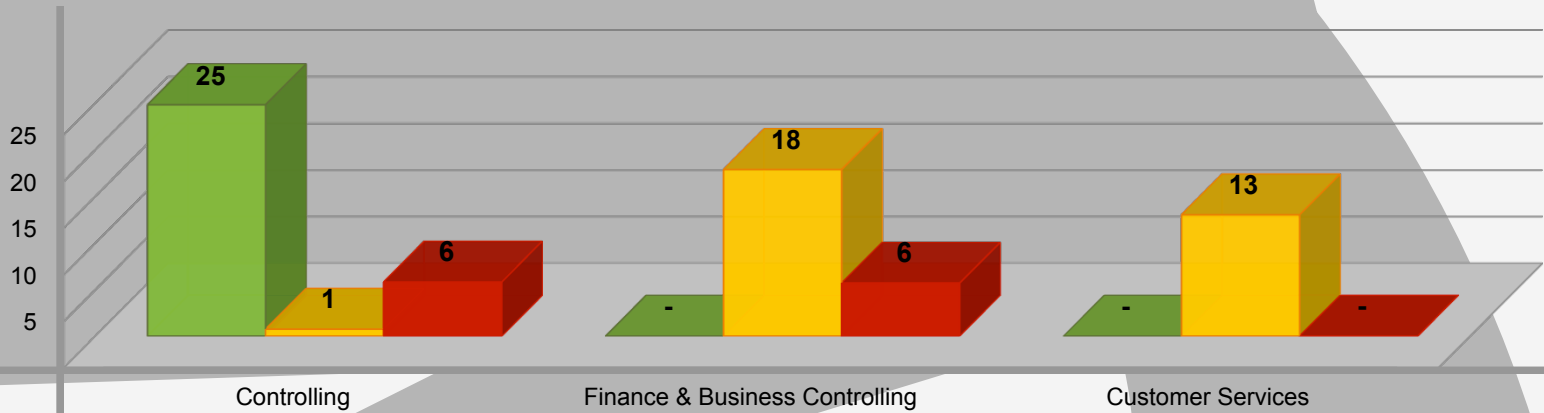
Processes continue to be owned by the current Departments



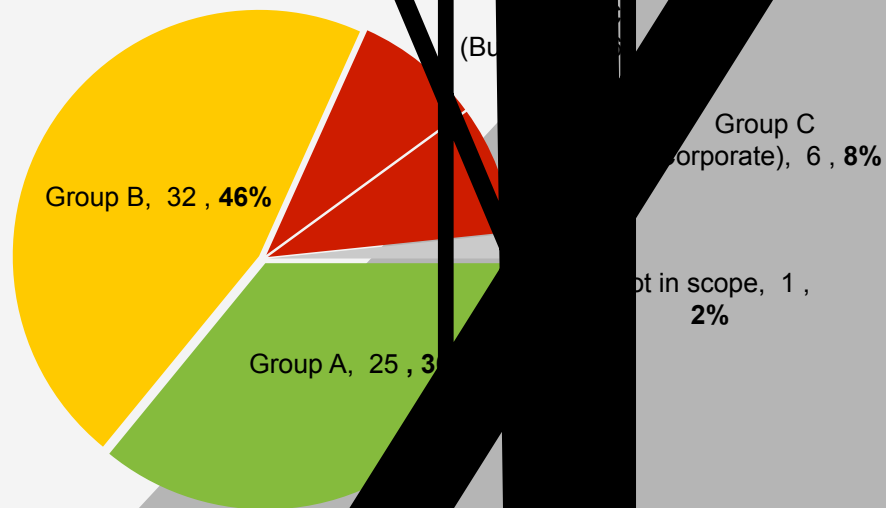
- * **LB:** Local Branches
- * **SSC:** Shared Service Center
- * **Imp. Co:** Import Companies

► Shared Services Scope

Identified candidate processes for the SSC



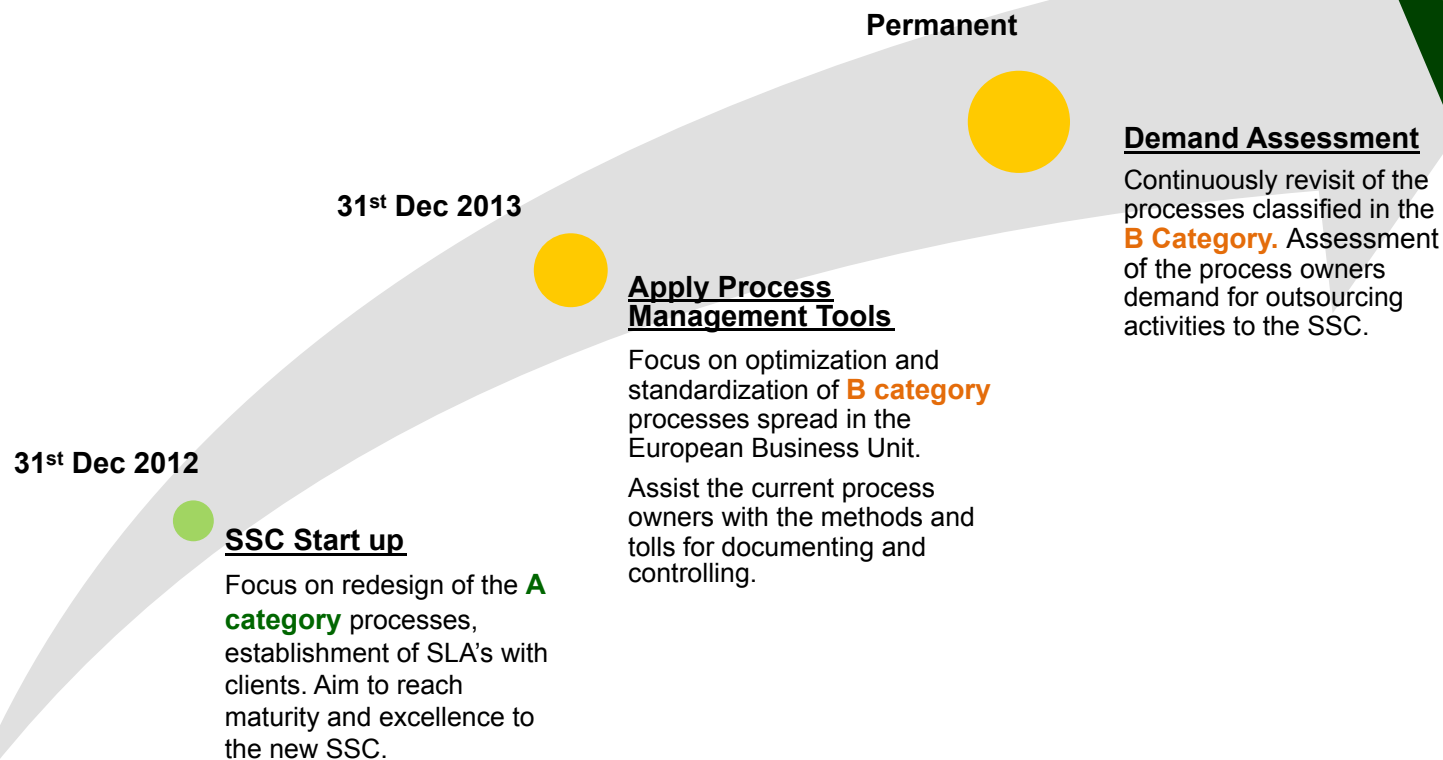
FTE per Group Category (Total of 49)





Operacionalization

Implementation plan for the SSC and Shared Services



Location of the SSC (A)

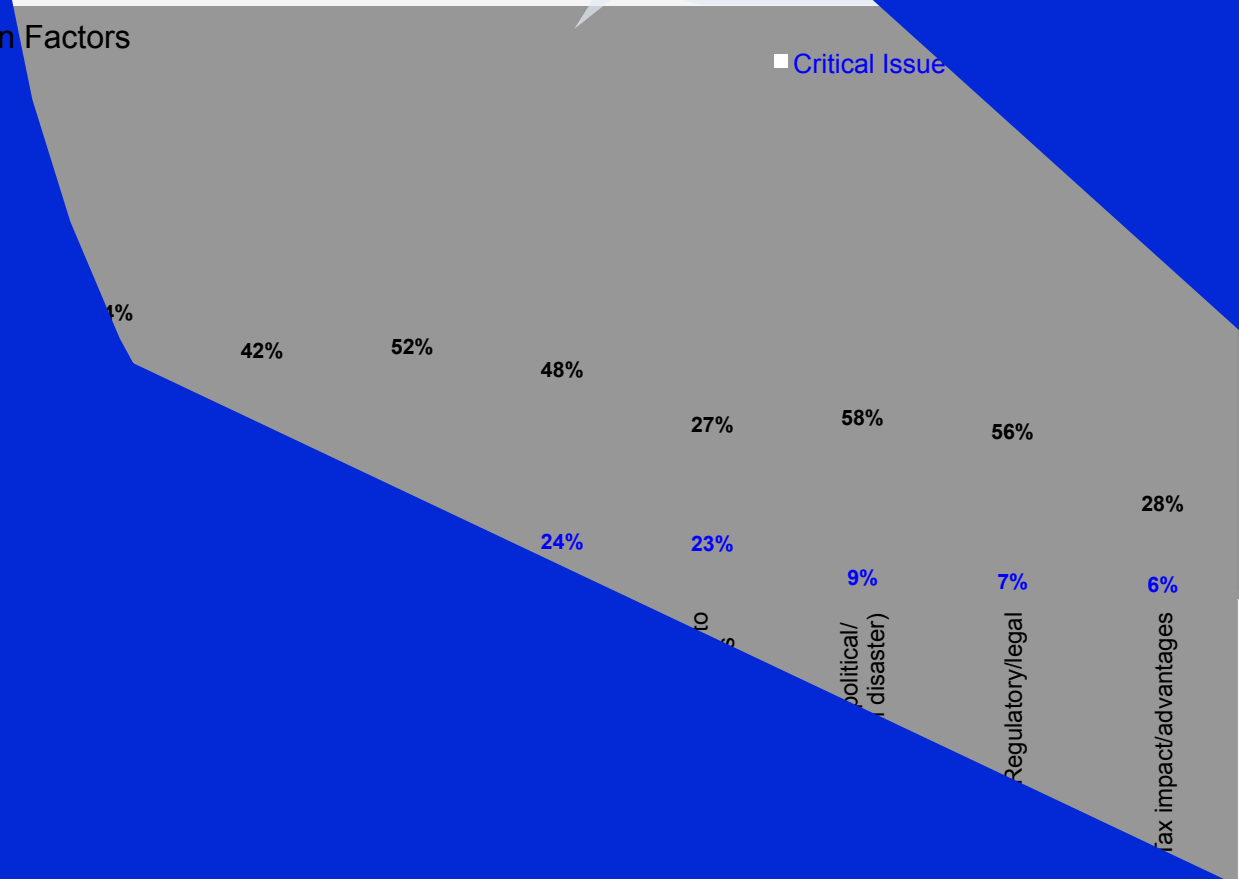
Selection criteria

Global Shared Service Survey: Delloite Consulting

KEY SELECTION CRITERIA

Location Factors

% of Participants



Survey Participation in 2007:

- 131 Shared service leaders participated.
- 25% Manufacturing, 22% Consumer goods.
- 42% of the SSC located in Europe/Middle East/Africa, 38% in Americas and 20% in Asia/Pacific.

C9: Tax impact/advantages

Corporate income and local tax rates, government incentives for foreign investments.

C10: CFC risk

Substance needed for the Holding or Principal of the new European structure.

		1	
		1.10	
0%		0.73	
		0.60	
		0.4	

► EPI Project transfers required

Relocation of departments from Madeira to Vienna

Current Departments' Headcount			
	Tax & Compliance	Documentation	Total
Gerente	1	-	1
Analista Pleno	-	2	2
Analista Junior	-	3	3
Assistente	3	1	4
Total	4	6	10

According to the studies of PwC (EPI Project), the substance needed in Crossban as the RoW Principal requires the transfer of the **Tax & Compliance** and **Billing & Documentation (RoW)** Departments from Portugal (Madeira) to Austria (Vienna).

We've designed two scenarios for this transfer:

Scenario 1

Full Transfer			
	<u>Year 1</u>	<u>Year 2</u>	<u>Annual Perpetuity</u>
Dismissals in Madeira-PT	145.611		
Expenses increase	67.359	125.679	140.259
Non-recurring expenses	317.614	114.675	
Totals €	530.585	240.354	140.259

Dismiss teams in Portugal and transfer of the 10 employees to Austria.

Scenario 2

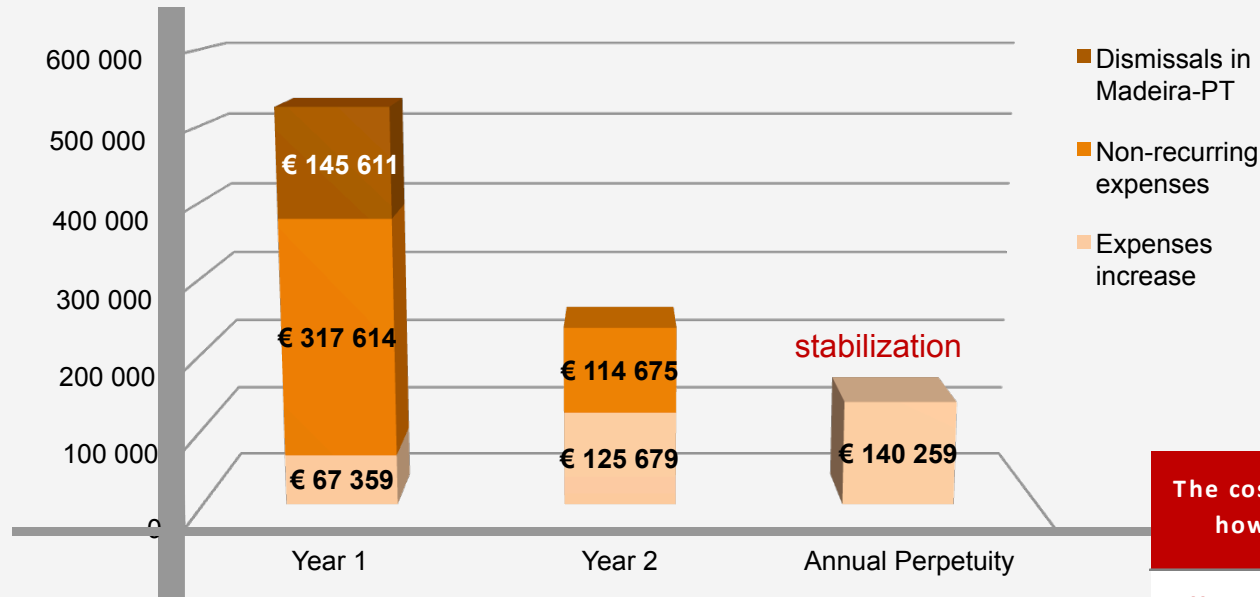
Partial Transfer & Replacement			
	<u>Year 1</u>	<u>Year 2</u>	<u>Annual Perpetuity</u>
Dismissals in Madeira-PT	145.611		
Expenses increase	109.726	129.166	134.026
Non-recurring expenses	183.492	30.225	
Totals €	438.830	159.391	134.026

Dismiss teams in Portugal, transfer the employees of Tax & Compliance to Austria (4), but hire and train in Austria replacements for the Billing & Documentation team (6).

► EPI Project transfers required

Relocation of departments from Madeira to Vienna

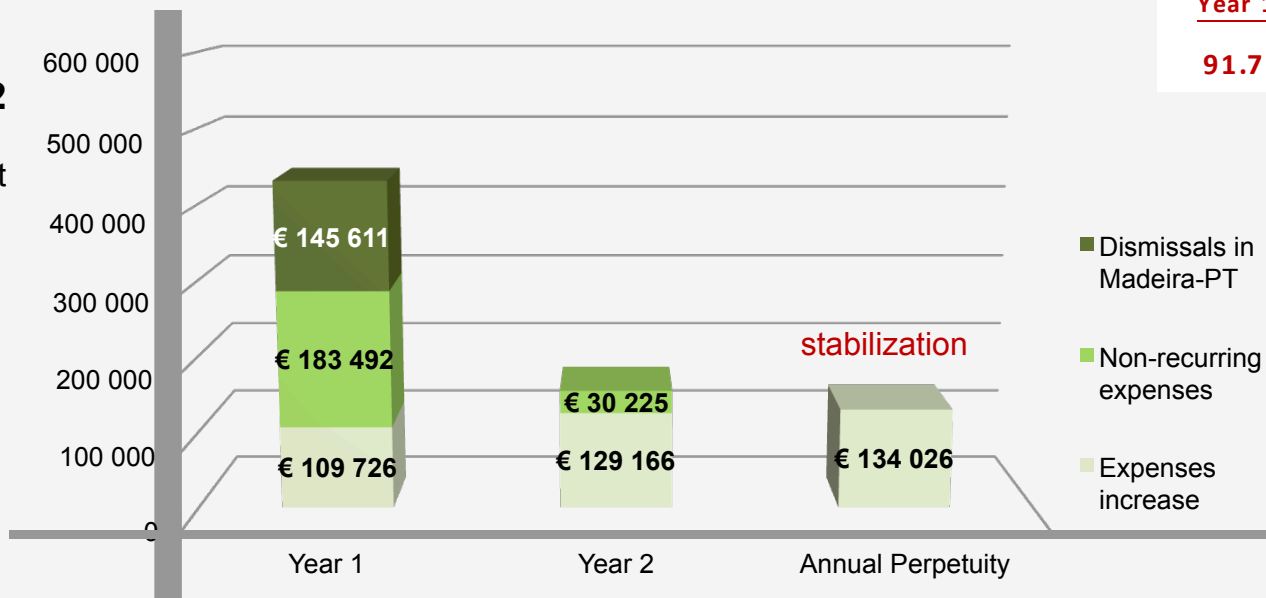
Scenario 1 Full Transfer



The cost of maintaining the know-how in the activities will be:

<u>Year 1</u>	<u>Year 2</u>	<u>Annual Perpetuity</u>
91.755	80.963	6.233

Scenario 2 Transfer & Replacement



► SSC Project transfers required

Relocation of departments from Madeira to Vienna

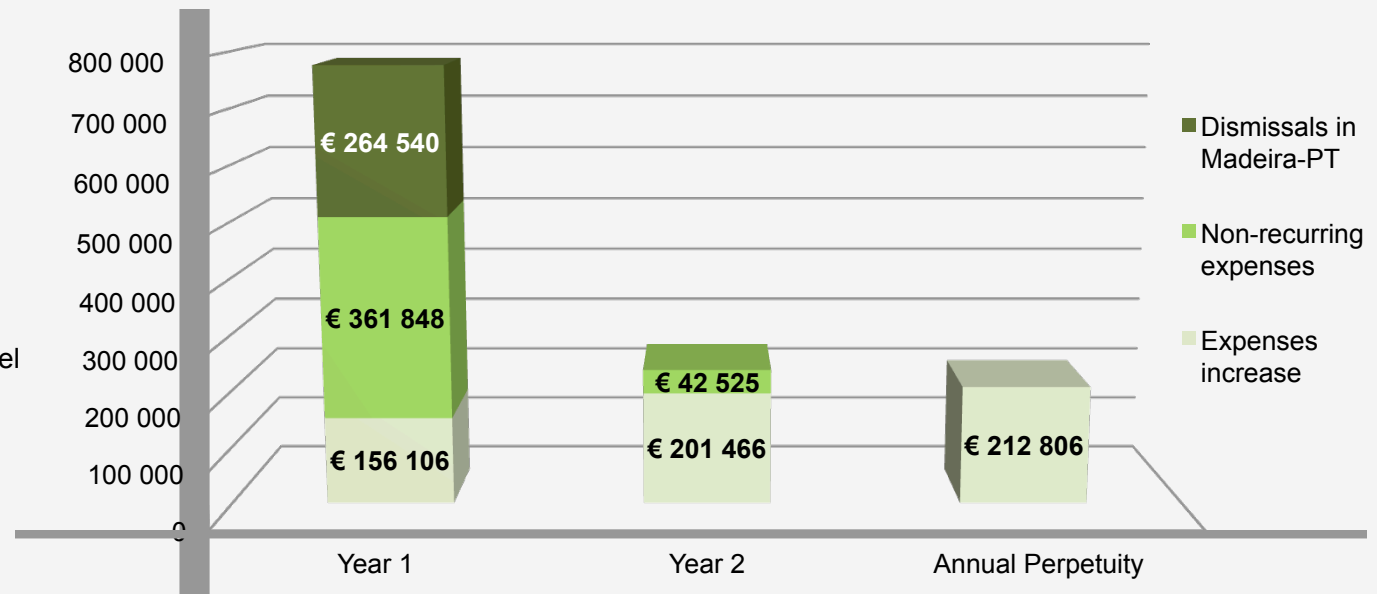
Current Headcount			
	Key Personnel	Not Key	TOTAL
Manager	1	0	1
Senior Analyst	4	0	4
Analyst	1	7	8
Junior Analyst	1	6	7
Assistant	1	1	2
Total	8	14	22

Relocation of the SSC			
	Year 1	Year 2	Annual Perpetuity
Dismissals in Madeira-PT	247.990		
Expenses increase	188.962	234.322	245.662
Non-recurring expenses	361.848	42.525	
Subtotal €	798.800	276.847	245.662
Dismissals w/o replacement	(16.306)	(32.857)	(32.857)
Total €	782.494	243.991	212.806

Actions:

Dismiss teams in Portugal:

- Transfer **8** Key Personnel
- Replace **13** Not Key Personnel
- Reduce **1** Not Key Personnel



► SSC Project transfers required

Relocation of departments from Madeira to Vienna

Relocation of the SSC			
	Year 1	Year 2	Annual Perpetuity
Subtotal	782.494	243.991	212.806

The closing of the office in Funchal will reduce our rental and maintenance costs in **€77.400** yearly (**€6.448** monthly), because our office in Vienna is capable of fitting the SSC employees via some adjustments to its layout.

Relocation costs of the SSC Discounting Rental			
	Year 1	Year 2	Annual Perpetuity
Subtotal	782.494	243.991	212.806
Rental fee discount		(77.379)	(77.379)
Total €	782.494	166.612	135.427

► Budget PO 2013

Euro - €	2013	2014	Annual Perpetuity
EPI Employees Transfer	438.830	159.391	134.026
SSC Employees Transfer	782.494	243.991	212.806
SSC Set-up Costs	96.000	-	-
Total (€)	1.317.323	403.382	346.832

► Attention Points

Timeline Constraints

- Risk of Madeira exit taxable goodwill
- Madeira International Business Center (MIBC) and the required plafond
- Substantial change in activities impact Corporate Income Tax rate
- Wellax Foods must be dormant until beginning of 2014
- Acheron group – 100 companies in Madeira

Projetos EPI e CIAN

Março - 2013



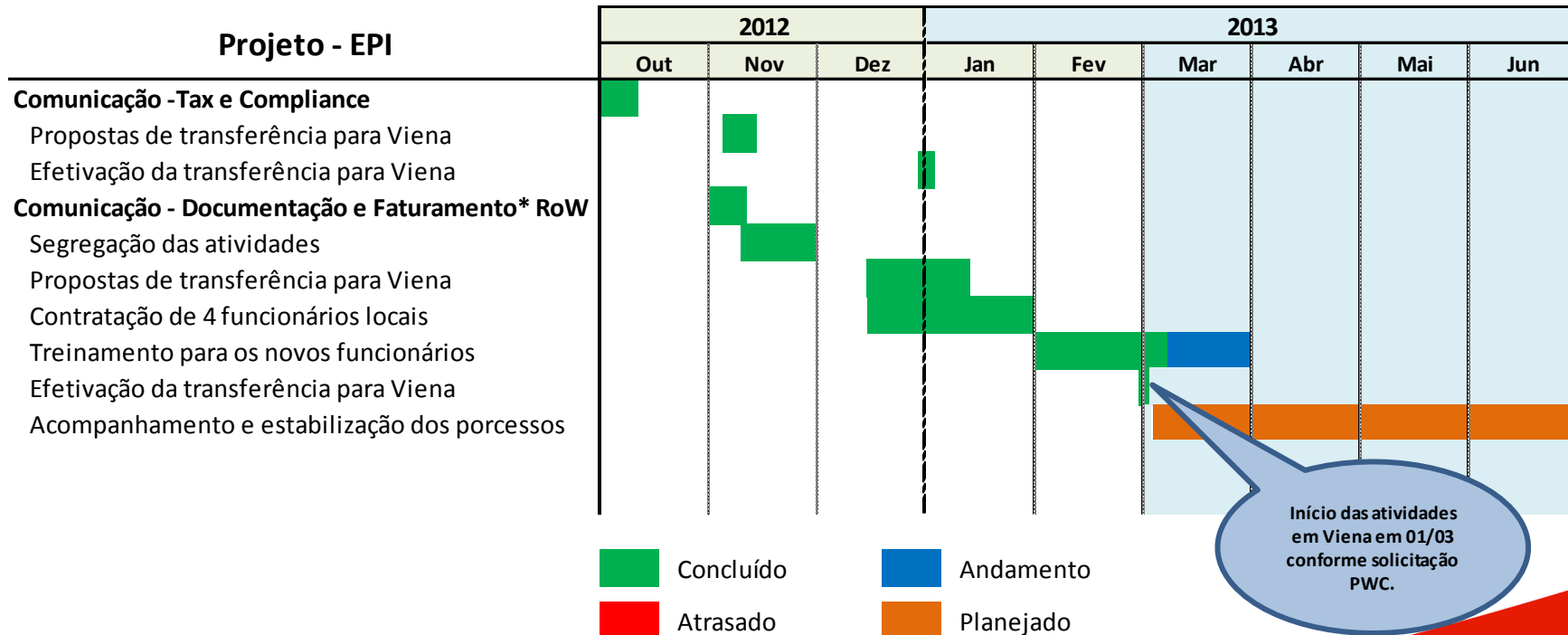
Definições



E European
P Principal
I Implementation

C Centro
I Integrado
A Administrativo
N Negócios

Cronograma Projeto EPI



* Faturamento, descontos incondicionais, retornos, devoluções, credit notes e debit notes relativos ao resto do mundo.

Transferências Projeto EPI



Projeto EPI			
	Tax & Compliance	Documentação & Faturamento	TOTAL
Gerente	1	-	1
Analista Sr.	-	1	1
Analista Pl.	3	3	6
Analista Jr.	-	2	2
Total	4	6	10

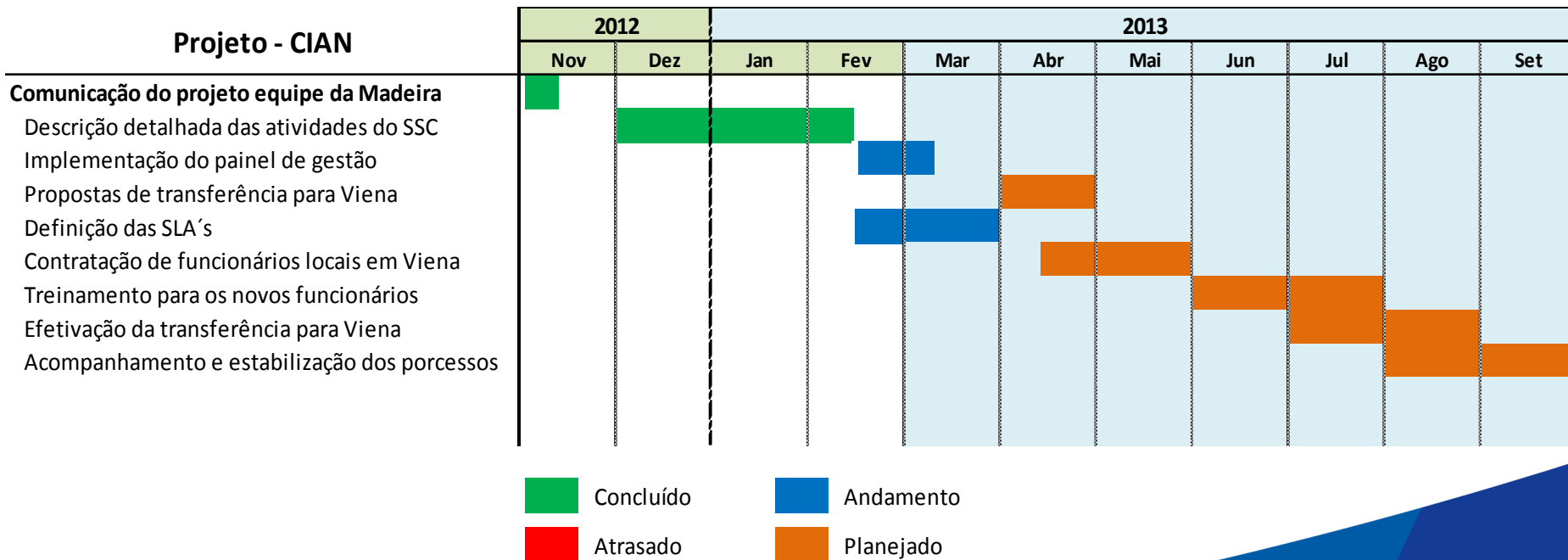
Classificação Pessoas Chave			
	SIM	NÃO	TOTAL
Gerente	1	-	1
Analista Sr.	1	-	1
Analista Pl.	5	1	6
Analista Jr.	-	2	2
Total	7	3	10

Transferência parcial e Reposição			
	2013	2014	2015
Demissão na Madeira	145.611		
Aumento de despesas	109.726	129.166	134.026
Outras despesas	183.492	30.225	
Total €	438.830	159.391	134.026

Cronograma Projeto CIAN



Projeto - CIAN



Transferências Projeto CIAN



Projeto CIAN			
	Controladoria	Quotas	TOTAL
Gerente	1	-	1
Analista Sr.	3	1	4
Analista Pl.	10	4	14
Analista Jr.	4	1	5
Total	18	6	24

Classificação Pessoas Chave			
	SIM	NÃO	TOTAL
Gerente	1	-	1
Analista Sr.	4	-	4
Analista Pl.	7	7	14
Analista Jr.	-	5	5
Total	12	12	24

Transferência parcial e Reposição			
	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
Demissão na Madeira	247.990		
Aumento de despesas	188.962	234.322	245.662
Outras despesas	361.848	42.525	
Total €	798.800	276.847	245.662

The background is an abstract composition of overlapping, semi-transparent geometric shapes, primarily triangles and quadrilaterals. The color palette is divided into two main sections: a warm, orange-to-red gradient in the upper half and a cool, blue-to-purple gradient in the lower half. The shapes overlap in a way that creates a sense of depth and movement, with the word 'OBRIGADO' centered in the middle of the composition.

OBRIGADO

ANEXO 3

RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE 2013



NUTRINDO RELAÇÕES
AO REDOR DO MUNDO



Mais ágil e alinhada com as tendências mundiais, após ampla reestruturação administrativa implementada no decorrer de 2013, a BRF está pronta para se consolidar como uma companhia que constrói valor a partir da força de suas marcas e da inovação de seus produtos.

Em seu novo ciclo de crescimento, a empresa assegurou ao consumidor o papel principal. É com base nas expectativas desse público que a companhia passa a pautar suas principais decisões e ajustar seus processos e lançamentos. E com a expansão de suas operações fora do Brasil, em linha com o propósito de ser uma empresa cada vez mais globalizada, a BRF fortalece a sustentabilidade de seus negócios.



Sadia



Eleggê

Qualy
Sadia



paty

PRINCIPAIS INDICADORES [GRI G4-9]

Valores em R\$ milhões	2008	2009 ¹	2010	2011	2012	2013
Receita Líquida	11.393	20.937	22.681	25.706	28.517	30.521
Mercado Interno	6.424	12.148	13.515	15.419	16.668	17.159
Mercado Externo	4.969	8.789	9.166	10.287	11.849	13.362
Lucro Bruto	2.759	4.220	5.730	6.659	6.454	7.568
Margem Bruta (%)	24,2	20,2	25,3	25,9	22,6	24,8
Lucro Operacional	709	392	1.874	2.001	1.748	2.482
Margem Operacional (%)	6,2	1,9	8,3	7,8	6,1	8,1
EBITDA	ND	ND	ND	2.890	2.283	3.131
Margem EBITDA (%)	ND	ND	ND	11,2	8,0	10,3
EBITDA ajustado	1.159	1.166	2.635	3.244	2.680	3.627
Margem EBITDA ajustada (%)	10,2	5,6	11,6	12,6	9,4	11,9
Lucro Líquido	54	225	804	1.367	770	1.062
Margem Líquida (%)	0,5	1,1	3,5	5,3	2,7	3,5
Lucro Líquido ajustado	155	357 ²	804	1.582 ³	770	1.062
Margem Líquida ajustada (%)	1,4	1,7	3,5	6,2	2,7	3,5
Valor de Mercado	6.155	19.792	23.853	31.776	36.810	42.969
Ativo Total	11.219	28.384	27.752	29.983	30.772	32.375
Patrimônio Líquido	4.111	12.996	13.637	14.110	14.576	14.696
Dívida Líquida	3.390	4.193	3.634	5.408	7.018	6.784
Dívida Líquida/EBITDA	2,92	3,60	1,38	1,67	2,62	1,87
Lucro por ação ajustado - R\$ ^{3 e 4}	0,26	0,28	0,92	1,82	0,89	1,22
Nº Ações	206.958.103	436.236.623	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246
Nº Ações em Tesouraria	430.485	1.226.090	781.172	3.019.442	2.399.335	1.785.507

¹ Dados de 2009 pro forma, como se a incorporação da Sadia tivesse ocorrido em 1º de janeiro de 2009

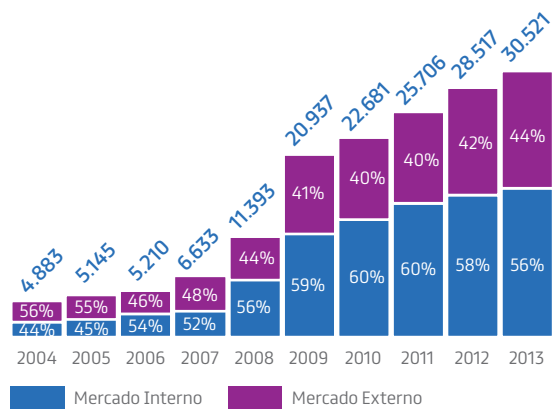
² Resultado líquido ajustado, desconsiderando a absorção do prejuízo fiscal relativo à incorporação da Perdigão Agroindustrial S.A. ocorrida no 1T09, no montante de R\$ 132 milhões

³ Resultado líquido ajustado, desconsiderando a absorção da previsão para perda de R\$ 215 milhões de Imposto de Renda relativa à incorporação societária da Sadia S.A. ocorrida em 2012

⁴ Consolidado excluindo ações em tesouraria.

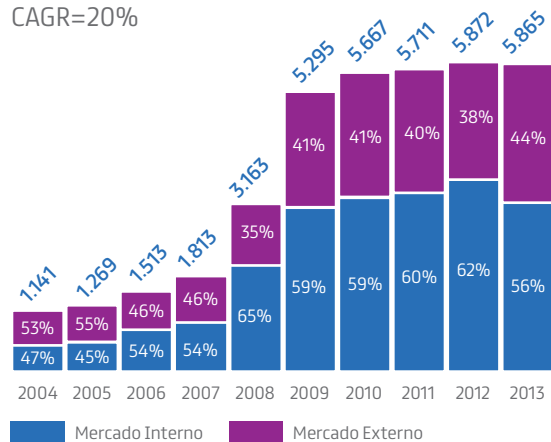
FATURAMENTO LÍQUIDO

R\$ milhões
CAGR=23%



VENDAS*

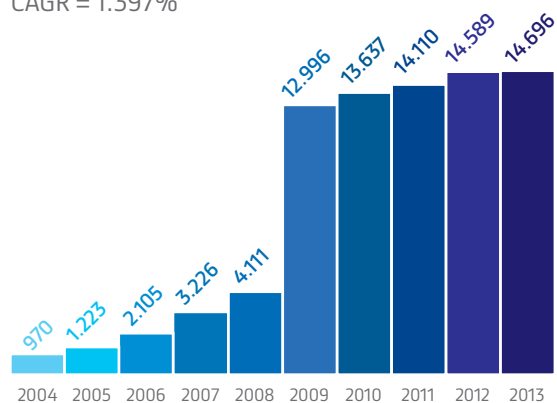
Mil toneladas
CAGR=20%



* Inclui carnes, lácteos e outros processados

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

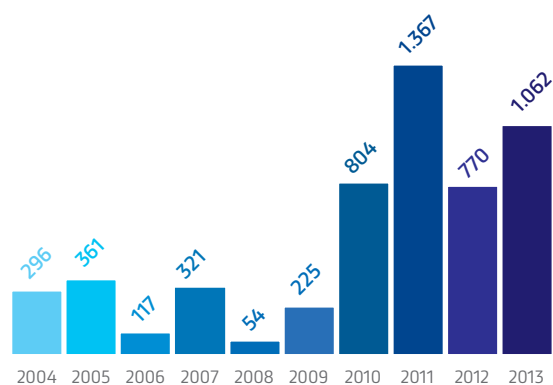
R\$ milhões
CAGR = 1.397%



* Atualizado de acordo com as regras da norma CPC 33.

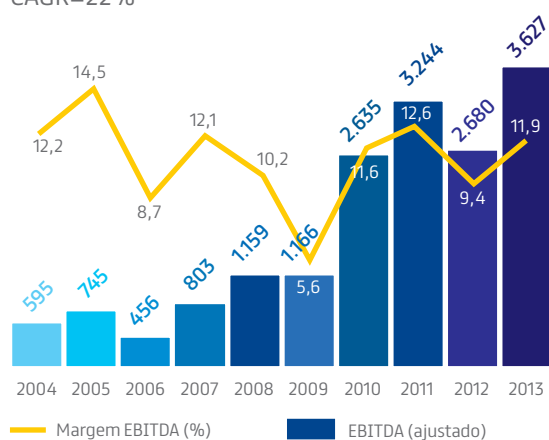
RESULTADO LÍQUIDO

R\$ milhões
CAGR = 15%



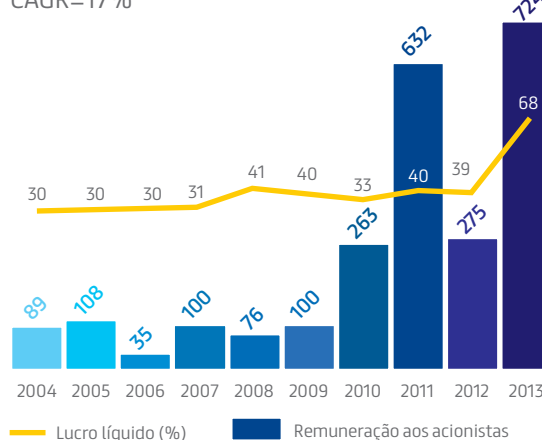
EBITDA (AJUSTADO)

R\$ milhões
CAGR=22%



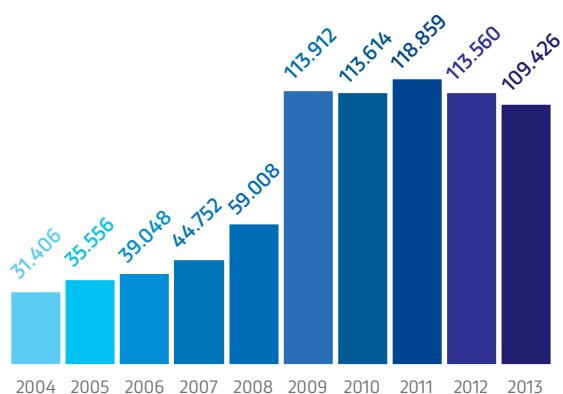
REMUNERAÇÃO AOS ACIONISTAS

R\$ milhões
CAGR=17%



NÚMERO DE EMPREGADOS*

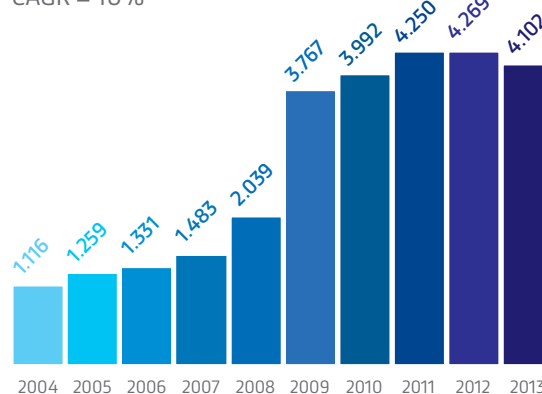
CAGR = 15%



* Funcionários de tempo indeterminado e funcionários fora do Brasil.

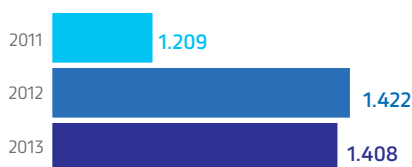
PRODUÇÃO DE CARNES

Mil toneladas
CAGR = 16%



INVESTIMENTOS SOCIAIS*

R\$ milhões
CAGR=8,0%



* Contempla os investimentos sociais internos.

INVESTIMENTOS AMBIENTAIS

R\$ milhões
CAGR=19%



* Houve um erro no valor relatado em 2012 referente a "Destinação, tratamento e mitigação". O dado relatado em 2012 foi de R\$61,2 milhões quando em verdade foi de R\$111,9 milhões. Dessa forma, os investimentos ambientais de 2012 passaram de R\$ 157 milhões para R\$ 208 milhões.

ÍNDICE

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO	2
BRF	6
Gestão estratégica	12
Governança corporativa	14
Comportamento ético	20
Gestão de riscos	22
CAPITAL INTELECTUAL	26
CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO	30
Desempenho operacional	35
Desempenho econômico financeiro	39
CAPITAL HUMANO	48
CAPITAL SOCIAL	58
Cadeia de valor	62
Responsabilidade pelo produto	67
Bem-estar animal	72
Sociedade	74
CAPITAL NATURAL	80
SOBRE O RELATÓRIO	94
BALANÇO SOCIAL / IBASE	97
ÍNDICE REMISSIVO GRI	99
INFORMAÇÕES CORPORATIVAS	108

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

[GRI G4-1]

A BRF vivenciou em 2013 um cenário de mudanças substanciais, na esteira da complexa integração de dois gigantes do setor alimentício e da competente execução das exigências para a fusão feitas, por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Neste exercício, a tônica foi repensar a empresa e, a partir de um amplo conjunto de informações e ideias geradas por uma equipe de alto nível, dar início a um novo ciclo de atuação. A meta desse ciclo é tornar a BRF ainda mais sustentável e sintonizada com os anseios de seus clientes e consumidores. Além de sua já reconhecida qualidade de produtos, marcas fortes, cadeia produtiva eficiente e capacidade de distribuição, a BRF quer agora dar ainda mais ênfase à inovação, revisitando seu portfólio, investindo em

produtos com maior valor agregado e rentabilidade – direcionando a sua estratégia internacional para mercados específicos.

O mundo passa por significativas transformações, e as empresas líderes precisarão antecipar-se a essas mudanças se quiserem preservar ou melhorar a sua posição de mercado. Dessa forma, o objetivo maior é trazer o consumidor para o centro de tomada de decisão e direcionamento do nosso negócio.





CLAUDIO GALEAZZI,

CEO GLOBAL DA
BRF, COMPARTILHANDO AS
PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES
DA EMPRESA NESTE ANO.

A BRF está compromissada a ouvir e atender a todos os *stakeholders* que determinam seu futuro.

Elo fundamental da relação da empresa com os consumidores, nossos clientes também foram consultados no ano de 2013, por meio de uma pesquisa de satisfação que contou com mais de mil entrevistas, inclusive com a participação de líderes da empresa, em todos os canais de atuação: autosserviço, varejo e *food services*. A BRF está compromissada a ouvir e atender a todos os *stakeholders* que determinam seu futuro. Para nós, essas opiniões são essenciais para fazermos ajustes no nível de serviço que, apesar de todos os esforços, ainda não alcançou o nível de excelência que almejamos – seja em pontualidade e excelência de atendimento, seja em planejamento de visitas e entregas. A percepção de nossos clientes e consumidores é questão-chave para a estruturação dessa nova BRF, que migrará da orientação industrial, mantendo o seu potencial produtivo, para um modelo absolutamente direcionado pelo mercado. Como parte dessa estratégia, estamos levando toda a liderança da companhia para ter contato direto com a ponta, por meio de um amplo programa de visitas a hipermercados e pequenos varejos.

Para conquistar esses ambiciosos objetivos, será decisivo um abrangente e intensivo exercício de gestão de talentos e uma cultura corporativa que priorize a meritocracia e a alta performance. Queremos as pessoas certas nos lugares certos, em um ambiente saudável e seguro. Para isso, intensificamos o programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), desenvolvendo um manual para informar e orientar os prestadores de serviços que atuam nas dependências da BRF. E realizamos também a primeira pesquisa de clima da companhia, entre maio e junho, na qual mais de 86 mil pessoas, correspondendo a 90% dos colaboradores ativos, responderam ao questionário.

O nosso ciclo de planejamento, chamado de BRF-17, foi construído ao longo do segundo semestre de 2013 e contou com a participação de cerca de 150 pessoas – entre conselheiros, executivos e consultores –, que realizaram uma profunda revisão na Companhia para definir como atuaremos no período 2014-2017, e estabeleceram um marco para o direcionamento da empresa. Nesse exercício, mantivemos nossos valores alinhados aos dez princípios do Pacto Global da ONU e revalidamos o objetivo de atingir nossa visão transformadora: “Seremos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável”.

Alinhada às mudanças da empresa, foi estruturada a Vice-Presidência de Marketing e Inovação, coordenando trabalhos de inovações mercadológicas e tecnológicas. Sob esse guarda-chuva, reposicionamos a área de Inteligência de Mercado, para garantir que a informação e o conhecimento sejam transformados em padrão de ação e tomada de decisão. Ainda nessa estrutura, foi criada a diretoria de Desenvolvimento de Canais,

responsável pela segmentação de produtos e categorias, que oferecerá pacotes de serviço adequados para cada tipo de cliente. Outras categorias lideradas pela Vice-Presidência de Marketing e Inovação são Marcas, Qualidade e P&D. Tendo na inovação uma grande prioridade do novo ciclo, o BRF Innovation Center, em Jundiaí, foi planejado para ser o nosso laboratório de lançamentos. Com suas cozinhas experimentais, o centro transforma-se em um grande integrador da empresa com os clientes e consumidores, abrigando a área de P&D de produtos industrializados e recebendo as reuniões mensais do Comitê de Inovação.

A finalidade de toda essa nova estruturação organizacional é consolidar a BRF como uma companhia que constrói valor a partir da força de suas marcas e da inovação de seus produtos, e torná-la menos sensível ao estreitamento de margens das *commodities*.

Vivenciamos um período repleto de realizações, com um desempenho operacional bastante favorável se comparado ao ano anterior, demonstrando a capacidade de resiliência da empresa frente a um cenário ainda desafiador. A receita líquida chegou a R\$ 30,5 bilhões, crescimento de 7,0% sobre 2012. O resultado operacional foi de R\$ 2,5 bilhões e o lucro líquido atingiu R\$ 1,1 bilhão, registrando crescimento sobre o ano anterior, mas abaixo do que nos propusemos.

Temos confiança de que todas as decisões que tomamos objetivam um trabalho sustentável em longo prazo, que nem sempre traz resultados imediatos, muito embora uma das grandes metas de nosso Plano de Aceleração é a busca de um incremento de R\$ 1,9 bilhão em Resultado Operacional a partir de 2016, a ser obtido de forma consistente e gradual.

No mercado internacional, o ano de 2014 será marcado pela inauguração da nossa fábrica de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos, a primeira construída pela BRF fora do Brasil e um dos principais pilares da estratégia de investir em produtos processados, com marca forte, maior valor agregado e rentabilidade, em mercados em franca expansão, como o do Middle East, North Africa & Southeast Asia (conhecido como Menasa). No Brasil, queremos reforçar nossa posição de empresa líder de mercado, admirada por todos os seus públicos de relacionamento: consumidores, clientes, colaboradores e investidores.

Estamos plenamente confiantes e entusiasmados com o novo ciclo de desenvolvimento da BRF, cujas sementes foram plantadas no exercício de 2013.

Abílio Diniz
Presidente do Conselho de Administração

Claudio Galeazzi
Diretor-Presidente Global

MISSÃO, VISÃO E VALORES

[GRI G4-56]



MISSÃO

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

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



VISÃO



VALORES

- **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

A BRF

[GRI G4-3, G4-4]

Detentora de marcas consagradas como Sadia, Perdigão, Batavo, Elegê, Qualy, Chester, Perdix e Paty, a BRF é hoje uma das maiores produtoras de alimentos resfriados e congelados de proteínas do mundo, com um portfólio de mais de 5 mil itens.





LUCAS

VAI À ESCOLA E,
NO SEU TEMPO LIVRE,
É UM SUPER-HEROI.
O HOTDOG SADIO É A FONTE
DE SEUS SUPERPODERES.

Foi criada a partir da união de Perdigão e Sadia, cuja fusão foi anunciada em 2009 e concluída em 2012, e atua nos segmentos de carnes (aves e suínos), alimentos processados de carnes, lácteos, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados, sendo responsável por 20% do comércio mundial de aves. [GRI G4-3; G4-4]

Com 49 fábricas em todas as regiões do País, tem entre seus principais ativos a capacidade de distribuição que possibilita que seus produtos cheguem a consumidores em 98% do território brasileiro por meio de 500 mil entregas mensais e 28 Centros de Distribuição. No mercado internacional, é líder com a marca Sadia em diversas categorias em países do Oriente Médio e está construindo uma fábrica em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, prevista para iniciar as operações no primeiro semestre de 2014. Mantém 22 escritórios comerciais para o atendimento a clientes de mais de 110 países dos cinco continentes, e nove unidades industriais na Argentina e duas na Europa (Inglaterra e Holanda, por meio da Plusfood), assim como uma *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited (DCH), que faz a distribuição no varejo e em *food services* no mercado chinês. A empresa é parceira de mais de 14 mil produtores de animais vivos. [GRI G4-6, G4-8]

Companhia de capital aberto desde 1980, integra o Novo Mercado da BM&FBovespa (BRFS3) há oito anos e também tem papéis negociados na Bolsa de Nova York (NYSE – ADR nível III). Desde 2005 é reconhecida pelo forte comprometimento com o desenvolvimento sustentável ao fazer parte da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa. Tal compromisso é reforçado e internacionalmente reconhecido desde 2012, quando de sua entrada na carteira de *Emerging Markets* do Dow Jones Sustainability Index. [GRI G4-7]

Uma das maiores empregadoras do País, encerrou 2013 com mais de 100 mil funcionários. A receita líquida atingiu R\$ 30,5 bilhões e o lucro líquido consolidado foi de R\$ 1,1 bilhão. O patrimônio líquido referente a 31 de dezembro de 2013 totalizou R\$ 14,7 bilhões. [GRI G4-9]

Em 2012, foi concluída a migração de unidades para Marfrig, decorrente do Termo de Compromisso de Desempenho (TCD) acordado com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) no processo de aprovação da fusão entre Sadia e Perdigão.

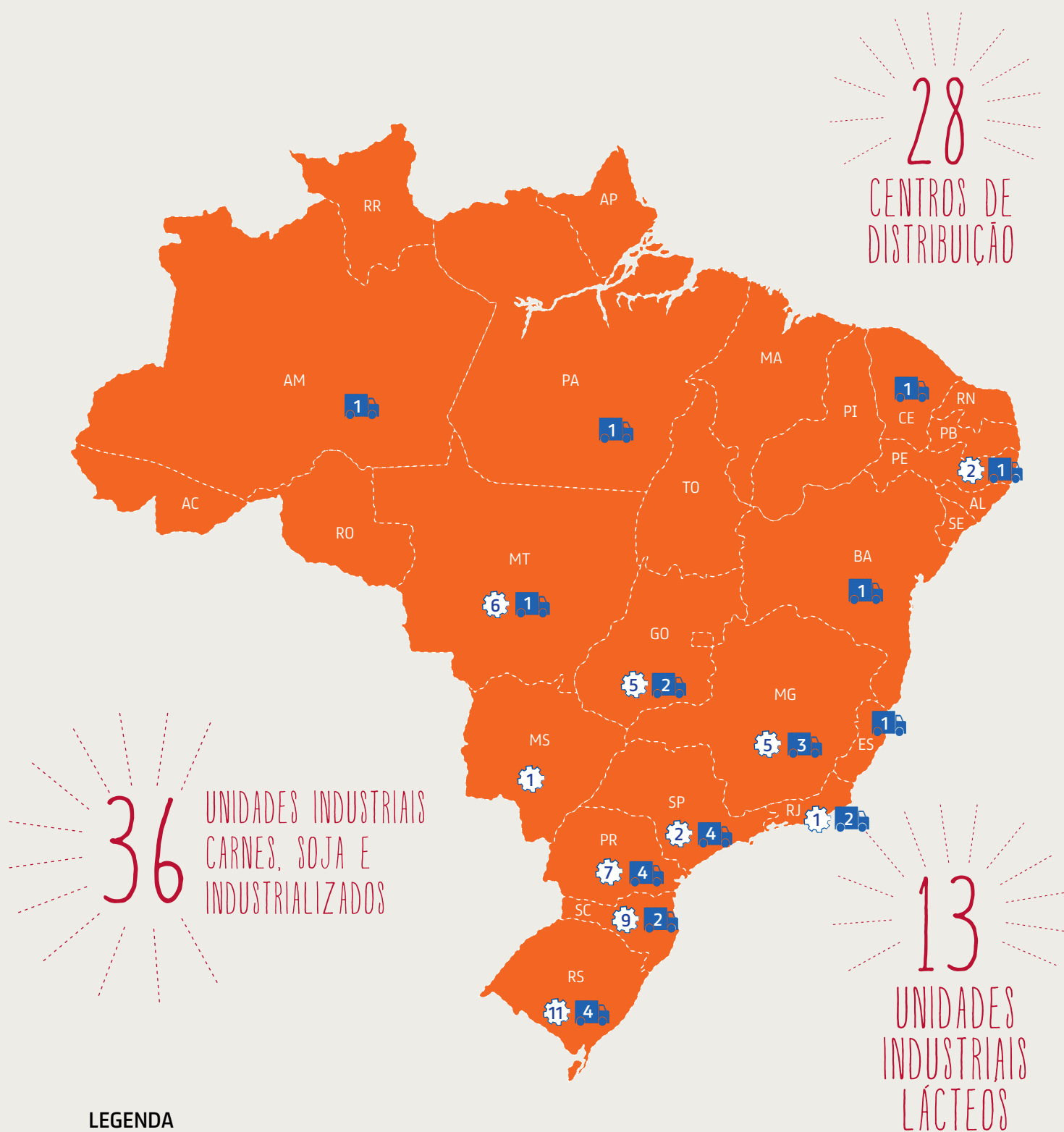
O ano de 2013 foi marcado por diversas mudanças organizacionais da Companhia. Um novo Conselho de Administração foi eleito, houve reorganização de diretorias e adotada estrutura matricial. A BRF passou a ter um CEO global, um CEO Brasil e um CEO internacional. Foi criada também uma Vice-Presidência de Marketing e Inovação, que corrobora o novo modelo de atuação, orientado ao consumidor, ao cliente e ao mercado, oferecendo novos produtos, com tecnologia de ponta. Ocorreu ainda a estruturação do novo plano estratégico, BRF-17, como um marco que define a direção da Empresa. Ademais, foi anunciado um acordo para a transferência da operação de bovinos à Minerva S.A, em troca da participação acionária (tal acordo ainda depende da aprovação do Cade para que seja concluído de fato). [GRI G4-13]

Com 49 fábricas em todas as regiões do País, tem entre seus principais ativos a capacidade de distribuição que possibilita que seus produtos cheguem a consumidores em 98% do território brasileiro por meio de 500 mil entregas mensais e 28 Centros de Distribuição.

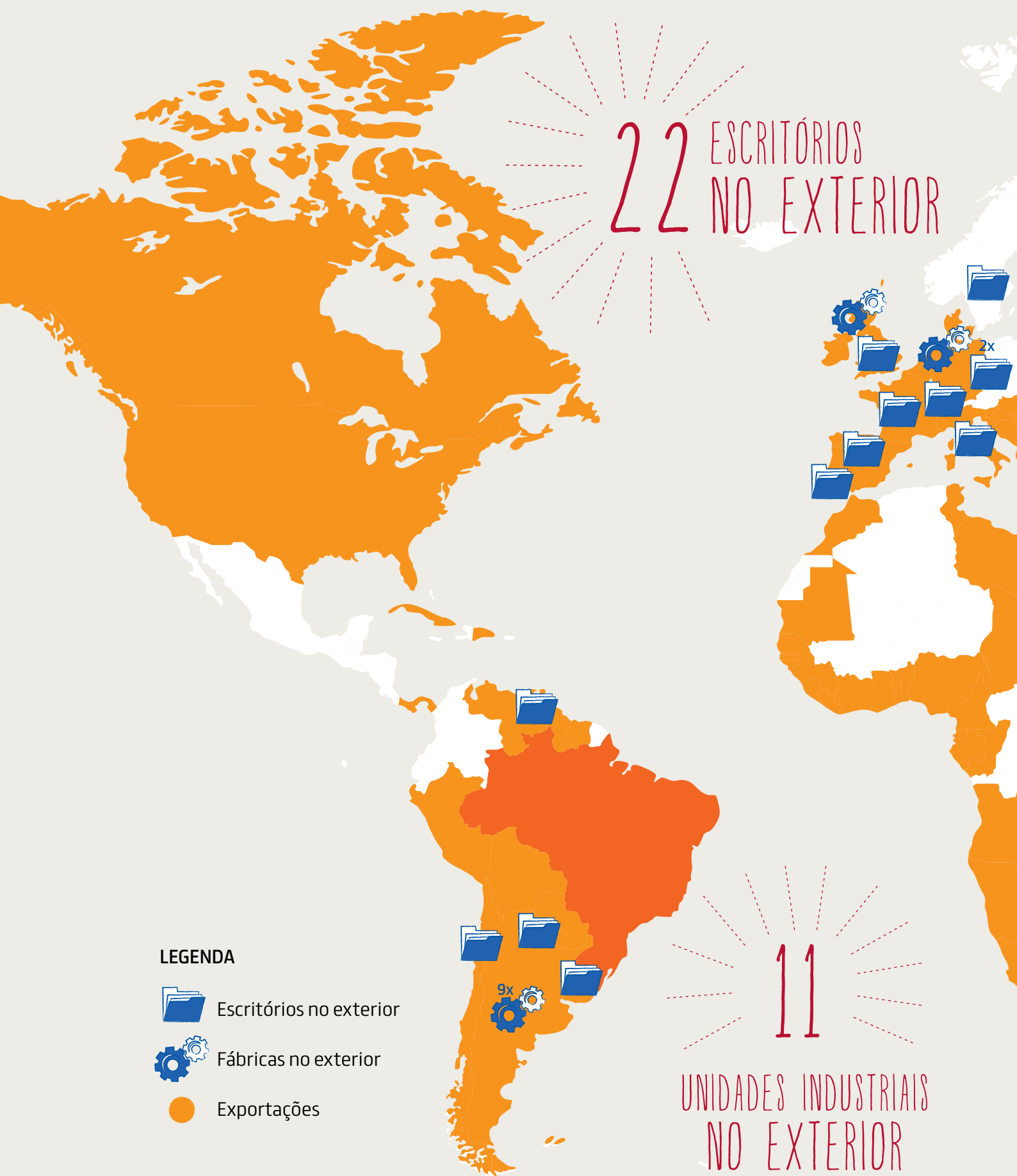
R\$14,7bi

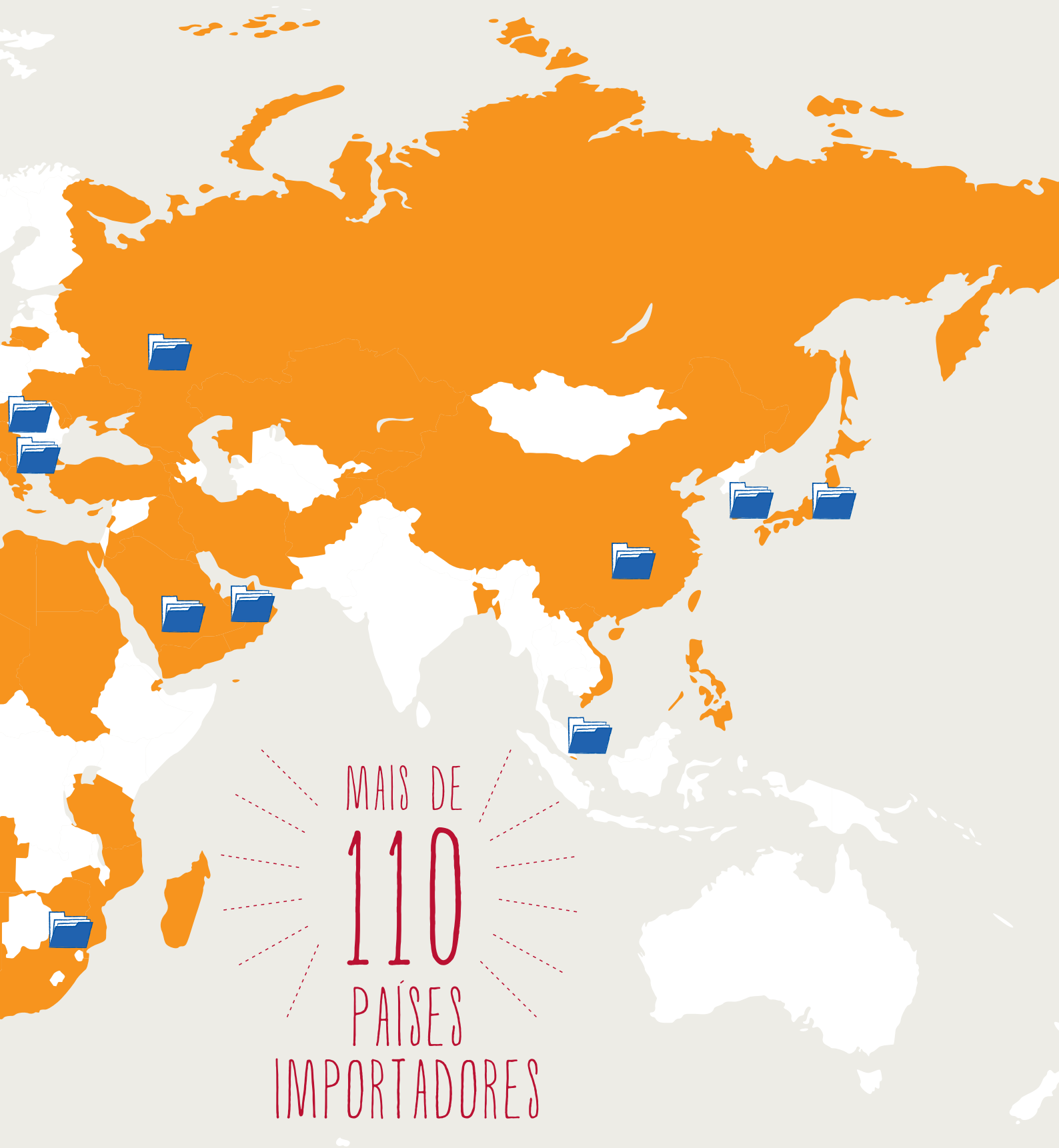
patrimônio líquido
em dezembro de 2013

UNIDADES INDUSTRIAIS NO BRASIL | GRI G4-6|



PRESENÇA GLOBAL | GRI G4-6|





Ao longo do desenvolvimento do BRF-17 foram estabelecidos 11 princípios estruturantes, que nortearam todo o processo de planejamento e são referência para decisões futuras:

1. Nova cultura BRF forte e única;
2. Talentos como vantagem competitiva;
3. Gestão por valor e desempenho;
4. Orientação ao consumidor, cliente e mercado;
5. Planejamento de médio prazo da cadeia robusta e flexível;
6. Foco e disciplina de execução e de cobrança;
7. Nível de serviço como verdadeiro elemento de diferenciação;
8. Eficiência, vantagem de custos e competitividade;
9. Minimização da expansão de ativos e otimização de utilização;
10. Visão desagregada dos mercados;
11. Liderança na qualidade dos produtos e processos.

GESTÃO ESTRATÉGICA | GRI G4-2|

Em grandes linhas, o plano estratégico da BRF se caracteriza pela construção de uma organização cada vez mais ágil, orientada ao cliente e ao consumidor final.

Como parte essencial do novo ciclo de desenvolvimento, houve uma profunda revisão do planejamento estratégico para o período 2014-2017, visando estabelecer um direcionador da Empresa, focada em criação de valor aos seus principais stakeholders. Esse novo plano estratégico, chamado de BRF-17, foi construído ao longo do segundo semestre de 2013 com a participação de cerca de 150 pessoas, entre conselheiros, executivos e consultores, com a realização de *workshops* e de um grande evento de alinhamento realizado no final do ano.

Por meio do BRF-17, busca-se uma ambiciosa mudança de patamar de retornos para o próximo ciclo. As principais alavancas de valor estão pautadas no aumento de receita, geração de caixa (EBITDA) e retorno do capital investido (*Return On Invested Capital* – ROIC), alinhados com as expectativas de valor dos acionistas. O foco estará no crescimento do fluxo de caixa impulsionado essencialmente pelo aumento do lucro operacional líquido após os impostos (*Net Operating Profit After Tax* – *Nopat*), na revitalização de categorias e inovação no mercado brasileiro, bem como no crescimento em mercados externos.

Em grandes linhas, o plano estratégico da BRF se caracteriza pela construção de uma organização cada vez mais ágil, orientada ao cliente e ao consumidor final, que entrega os resultados ambicionados, liderando os mercados onde atua, com produtos e marcas admiradas, e que cria oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores e parceiros.

MODELO DE GESTÃO BRF

Elemento fundamental que envolve todos os princípios estruturantes é o pressuposto de que decisões e compromissos se configuram em marcos e estão formalmente ancorados em prazos e metas. Dessa forma, definiu-se um modelo integrado de planejamento e gestão que também esteja relacionado à remuneração variável dos executivos e colaboradores.

O BRF-17 soma 46 iniciativas estratégicas, com líderes nomeados, planos de ação detalhados, indicadores e metas estabelecidas. A evolução de cada iniciativa será avaliada pelos líderes e monitorada pela alta administração em fóruns específicos com frequência determinada e por meio de um processo de gestão estabelecido internamente.

O ciclo de planejamento completo será de dois anos, com revisões resumidas nos anos de intervalo e com um acompanhamento de perto da execução das iniciativas estratégicas, assegurando seu escopo, prazo, orçamento e resultados. Por sua vez, o ciclo anual de orçamento terá revisões mensais, direcionadas aos objetivos financeiros, para assegurar a entrega do orçamento e a harmonia entre produção e demanda.

ACORDO COM A MINERVA |GRI G4-13|

Resultado dessa estratégia de desverticalizar a cadeia, a BRF assinou em novembro de 2013 acordo de investimentos que estabeleceu os termos para a transferência de sua operação de bovinos à Minerva, em troca da participação acionária. Uma das líderes na América do Sul na produção e comercialização de carne *in natura*, gado vivo e seus derivados, a Minerva e a sua controladora VDQ Holdings S.A. assumirão as unidades de abate de bovinos de Várzea Grande e Mirassol do Oeste (MT), bem como os empregados da BRF envolvidos nessas atividades. Com capacidade para abater 2,6 mil cabeças de gado por dia, a área de bovinos havia alcançado aproximadamente R\$ 1,2 bilhão de receitas líquidas em 2012.

O acordo, ainda sujeito à aprovação por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e não tira a BRF do negócio, mas faz com que deixe a gestão de abate aos cuidados de uma empresa mais especializada. A BRF passará a deter dois assentos no Conselho de Administração e receberá ações de emissão.

ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL |GRI G4-2|

Com o conceito de sustentabilidade completamente integrado à estratégia e solidificado em sua cultura, a gestão do dia a dia e das atitudes da organização em 2013 se basearam em um conjunto de diretrizes, práticas e ações que buscam resultados positivos simultâneos nos aspectos econômicos, ambientais e sociais.

Para viabilizar a execução dessa estratégia, a BRF estabeleceu em 2011 seis pilares prioritários que permeiam todas as suas áreas, levando em consideração os impactos positivos e negativos que exerce sobre a sociedade, assim como suas ambições. Os pilares foram também base de análise e planejamento do BRF-17, com grande foco na cadeia de valor da Companhia, e estruturando um *road map* específico para o tema. Os pilares de sustentabilidade são:



A execução dessa estratégia fez com que a BRF integrasse o *ranking* das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, elaborado pelo grupo canadense *Corporate Knights* de produtos financeiros, mídia e pesquisa. A Empresa é uma das duas brasileiras que aparecem no *ranking* que foi divulgado em janeiro de 2014 no Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça. A Empresa também foi listada no *Global Compact 100 (GC100)*. Lançado em 2013 pelo Pacto Global das Nações Unidas, o índice selecionou companhias que aderiram aos dez princípios do Pacto Global e têm comprometimento com a rentabilidade.

Em 2013, a BRF obteve receita média de R\$ 8,1 mil para cada R\$ 1 investido em projetos sustentáveis. As iniciativas abrangem aspectos como valorização dos funcionários, respeito ao meio ambiente, saúde, educação, projetos culturais e esportivos. O cálculo do retorno do investimento é da empresa espanhola *Management & Excellence*, especializada em pesquisa e medição do ganho financeiro obtido com a sustentabilidade. No mais recente levantamento, considerando empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), a BRF foi a oitava colocada entre as 16 mais sustentáveis pelos resultados obtidos de 2009 a 2011.

GOVERNANÇA CORPORATIVA [GRI G4-34, G4-38]

Integrante do Novo Mercado da BM&FBovespa desde 2006, a BRF é a primeira empresa do setor de alimentos e bebidas a seguir as regras desse segmento. Além de ter ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa – BRF53), está presente na Bolsa de Nova York (ADRs nível III-BRFS).

As melhores práticas de governança incluem manter exclusivamente ações ordinárias; direitos igualitários, prêmio nas ofertas públicas e mecanismos de proteção aos investidores; e arbitragem como forma mais ágil e especializada para solucionar conflitos de interesses. Para evitar a concentração acionária, o acionista ou o grupo de acionistas que passe a controlar volume de ações superior a 20% do total é obrigado a realizar oferta pública de aquisição (OPA). Além disso, cada ação comprada dá a seu titular uma remuneração adicional de 35% sobre o valor médio da cotação dos 30 dias anteriores à realização da oferta. O preço da oferta também pode ter como base o valor econômico apurado no laudo de avaliação ou, ainda, 135% do preço de emissão das ações em aumentos de capitais nos últimos 24 meses, aquele que representar maior valor. Situações de conflitos de interesses não são permitidas e são combatidas de acordo com as regras estabelecidas no Código de Ética e Conduta e no Estatuto Social. As demonstrações financeiras obedecem aos princípios internacionais de contabilidade (IFRS) e as determinações do Sistema de Controle Interno do Reporte Financeiro (SCIRF), baseado na Lei S-Oxley (SOX). [GRI G4-41]

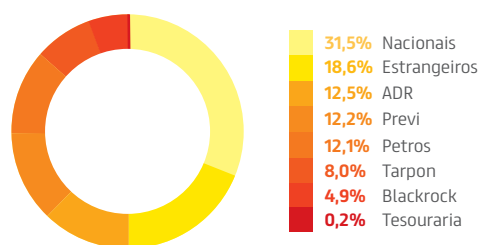
As instâncias de governança incluem Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal que desempenha funções de Comitê de Auditoria, Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração e Diretoria-Executiva. A área de governança corporativa é responsável por direcionar e monitorar demandas, fazendo interagir os níveis hierárquicos da Companhia com os órgãos colegiados, incluindo as estratégias e deliberações desses órgãos, e integrando aos públicos de interesse, com foco em agregar valor à imagem institucional da BRF, ao *market value* e facilitar o acesso ao capital, com melhoria de performance e rentabilidade, além de contribuir fortemente para a perenidade da empresa.

O processo de delegação de responsabilidades para questões econômicas, ambientais e sociais vindas do mais alto órgão de governança para altos executivos e outros empregados é realizado de acordo com as deliberações tomadas nos órgãos colegiados, dependente do nível hierárquico de necessidade da aprovação: Conselho de Administração e Diretoria-Executiva Estatutária, com desmembramento via documentos de *compliance* emitidos e normas e regulamentos para o cumprimento pelos executivos. Toda a delegação de responsabilidade é monitorada pelo sistema SAP. [GRI G4-34, G4-35, G4-37]

ASSEMBLEIA DE ACIONISTAS

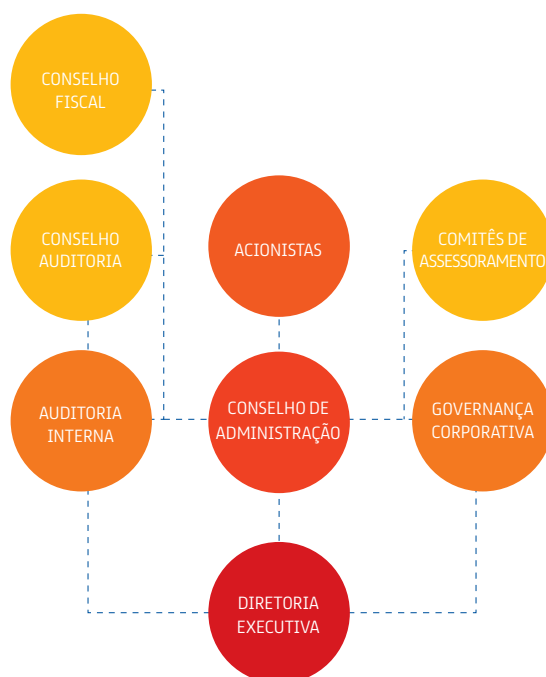
Principal canal de recomendação dos acionistas à administração, as assembleias são realizadas com presença mínima de 70% de acionistas, que têm sua participação estimulada por abordagem direta aos investidores e encaminhamento do manual de referência, com detalhamento dos motivos da assembleia e orientações gerais sobre o processo, além da importância da presença dos acionistas. As assembleias aprovam as demonstrações financeiras, incorporações, elegem o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal e aprovam a remuneração dos administradores, além de outros assuntos que dependam da aprovação dos acionistas. [GRI G4-53]

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA*



* Controle difuso – Direitos igualitários
Capital Social: R\$ 12,6 bilhões
Número de ações: 872.473.246 ordinárias
Base: 31/12/2013

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA [GRI G4-38]





CONSELHO FISCAL / COMITÊ DE AUDITORIA

É formado por três membros, sendo dois deles independentes, incluindo um especialista financeiro, que realizam reuniões mensais e quando necessário. Conforme os termos da legislação americana, exerce ainda funções de Comitê de Auditoria, assim recebendo manifestações, reclamações, recomendações e denúncias enviadas por funcionários e acionistas por meio dos canais de denúncia, tendo poderes para atuar com independência, podendo, a seu critério, encaminhar as reclamações/denúncias para a Auditoria Interna, apurar ou contratar uma empresa independente, e, se necessário, mobilizar o Conselho de Administração. [GRI G4-37, G4-49]

COMITÊS

Desde 2006, a BRF mantém comitês de assessoramento do Conselho de Administração, constituídos por integrantes do Conselho e da Diretoria. Em 2013,

funcionaram quatro comitês de assessoramento: de Estratégia e Mercados, Governança e Sustentabilidade, Finanças e Política de Riscos, e de Pessoas, Organização e Cultura.

Os comitês de Estratégias e Mercados e de Governança e Sustentabilidade são responsáveis pelas recomendações de tomadas de decisões sobre questões relacionadas aos impactos econômicos, ambientais e sociais da Companhia. Assuntos de sustentabilidade mais operacionais são avaliados e monitorados pela Diretoria-Executiva e apresentados ao Comitê, que avalia resultados, riscos e oportunidades. De forma periódica, há prestação de contas ao Conselho de Administração, que também acompanha o desempenho da Companhia nesse tema.

Em 2013, foi criado um comitê temporário, denominado *Steering Committee*, sem caráter deliberativo, com atuação de abril a agosto, visando buscar oportunidades de agregação de valor para a Companhia, que acompanhou o Programa de Aceleração de Novos Negócios e a Revisão da Estrutura Administrativa, conforme fato relevante divulgado em 13/08/13. [GRI G4-34, G4-45, G4-47]

Da esquerda para a direita:

Susana Hanna
Stíphan Jabra
Membro independente

Attilio Guaspari*
Membro independente

Decio Magno
Andrade
Stochiero
Membro

**Especialista financeiro*

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

[GRI G4-39, G4-40, G4-42, G4-45]

O Conselho é responsável pela aprovação do Plano Estratégico de Longo Prazo e das Regulamentações e Normas da Companhia, englobando os pilares da sustentabilidade. Seus integrantes são posicionados sobre as opiniões dos *stakeholders* e recebem informações de melhorias a serem implementadas pelas áreas envolvidas em atividades com impactos econômicos, ambientais e sociais, considerando riscos e oportunidades.

Eleito em abril de 2013 para mandato de dois anos, o conselho em exercício foi nomeado de acordo com o estabelecido no Artigo 16 do Estatuto Social, consistindo na indicação de chapas pelos acionistas para

a composição do Conselho de Administração a ser eleito por Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária.

Os critérios para a seleção e nomeação para o mais alto órgão de governança e suas comissões são a competência técnica, a reputação ilibada, a condição de não ocupar cargos em concorrentes ou representar interesses conflitantes e a indicação de acionistas, não existindo nenhum tipo de cota específica. Esse órgão é formado por profissionais de diversas formações, com vasta experiência em empresas brasileiras e internacionais, de setores diferenciados que agregam ao processo de decisão. Em dezembro de 2013, era composto por 11 membros, sendo 8 deles independentes (73%), proporção que supera os 20% recomendados pelas regras do Novo Mercado. O conceito de conselheiro independente é o definido pela regulamentação do Novo Mercado e pelos critérios estabelecidos na Lei Sarbanes-Oxley.



No Estatuto Social existe item específico sobre o processo de indicação de acionistas para participar da eleição. Qualquer acionista pode manifestar sua indicação de candidato via carta, dentro dos prazos estabelecidos. Em linha com as melhores práticas de governança, o presidente do Conselho de Administração não exerce funções executivas e todas as deliberações relevantes são tomadas por no mínimo 2/3 de votos favoráveis. O Conselho de Administração é avaliado por processo desenvolvido especialmente por uma consultoria especializada e independente. A experiência dos membros é explicitada em relação aos aspectos econômicos, ambientais e sociais.

Da esquerda para a direita:

Luiz Fernando Furlan
Membro independente

Simon Cheng
Membro Independente

Décio da Silva
Membro independente

José Carlos Reis de Magalhães Neto
Membro independente

Abílio Diniz
Presidente do Conselho de Administração e Membro Independente

Sérgio Ricardo Silva
Vice-presidente e Membro Independente

Manoel Cordeiro Silva Filho
Membro independente

Paulo Assunção de Sousa
Membro

Walter Fontana Filho
Membro independente

Carlos Fernando Costa
Membro

Luis Carlos Fernandes Afonso
Membro





DIRETORIA-EXECUTIVA

Cargos e funções foram reformulados durante 2013, mas o órgão segue subordinado ao Conselho de Administração. Encerrou 2013 com nove membros, nomeados para os seguintes cargos: Diretor-Presidente Global, Diretor-Presidente Brasil, Diretor-Presidente Internacional, Diretor Vice-Presidente de Finanças e RI, Diretor Vice-Presidente de *Food Services*, Diretor Vice-Presidente Administrativo e de Recursos Humanos, Diretor Vice-Presidente de Operações, Diretor Vice-

Presidente de Planejamento Integrado e Controle de Gestão, e Diretor Vice-Presidente de *Marketing* e Inovação. A Diretoria-Executiva Estatutária é responsável por questões econômicas, ambientais e sociais e dispõe de estruturas específicas para cada um dos pilares, bem como, metas e objetivos a serem atingidos, os quais estão integrados ao Plano Estratégico BRF-17. Reúne-se mensalmente para acompanhar o desempenho geral, utilizando indicadores propostos por instituições brasileiras e internacionais. [GRI G4-36]



Da esquerda para a direita:

Pedro de Andrade Faria
Diretor-Presidente Internacional

Sérgio Carvalho Mandin Fonseca
Diretor-Presidente Brasil

Ely David Mizrahi
Diretor Vice-Presidente de *Food Service*

Nilvo Mittanck
Diretor Vice-Presidente de Operações

Gilberto Antonio Orsato
Diretor Vice-Presidente de Administração e Recursos Humanos

Claudio Galeazzi
Diretor-Presidente Global

Sylvia Leão
Diretor Vice-Presidente de Marketing e Inovação

Hélio Rubens
Diretor Vice-Presidente de Planejamento Integrado e Controle de Gestão

Augusto Ribeiro Júnior
Diretor Vice-Presidente de Finanças e Relações com Investidores



COMPORTAMENTO ÉTICO

[GRI G4-56, G4-57, G4-58]

As diretrizes são definidas para cumprir sua função social em conformidade com os princípios éticos, coerência, transparência, integridade e respeito às pessoas, à legalidade e à sociedade em geral.

Após revisão e atualização no ano de 2012, o Código de Ética e Conduta da BRF foi totalmente disseminado entre seus profissionais durante o ano de 2013, sendo completamente incorporado à Cultura BRF. Está disponível na intranet/internet em português e inglês, tendo sido divulgado a todos os escritórios após a atualização. É aplicado, assim, em todas as operações da Empresa, seja no mercado interno ou no mercado internacional.

As diretrizes são definidas para cumprir sua função social em conformidade com os princípios éticos, coerência, transparência, integridade e respeito às pessoas, à legalidade e à sociedade em geral.

A conduta esperada é apresentada e explicada a 100% dos funcionários na contratação, quando são treinados nas diretrizes anticorrupção por meio do Programa de Integração de Novos Funcionários. Nesse momento, cada funcionário assina o termo de compromisso, responsabilizando-se em cumprir e zelar pela observância integral e permanente das diretrizes e princípios éticos expressos no Código de Ética e Conduta. As políticas e o canal de denúncias foram amplamente divulgados em 2013 e estão disponíveis na intranet/internet, sendo a Auditoria Interna responsável pela apuração.

A BRF possui ainda canais de comunicação interna escrita e televisiva por meio dos quais a administração presta informações relativas ao andamento dos negócios, além de oportunizar aos funcionários questões de interesse particular ou coletivo.

AÇÕES E MECANISMOS DE RELACIONAMENTO

[GRI G4-26, G4-EN34, G4-HR12, G4-S011 E G4-LA16]

A BRF acredita que a disponibilidade de mecanismos de reclamações e queixas leva ao bom relacionamento com seus públicos de interesse sendo fundamental para análise crítica e melhoria contínua dos produtos e processos. Além disso, fortalece a gestão de riscos, uma vez que o canal aberto possibilita maior conhecimento das demandas, *feedback* sobre desempenho, mitigação de impactos e postura mais transparente.

A Companhia possui normas que englobam mecanismos corporativos de reclamações e queixas para comunicação tanto interna quanto externa, e descrevem o fluxo para tratamento dos contatos feitos por meio dos canais oferecidos (intranet, internet, e-mail, telefone nacional, internacional e correio). O Código de Ética e Conduta e o Código de Conduta para Fornecedores também contêm as políticas e orientações cabíveis e os canais de denúncia disponíveis. Consumidores e clientes contatam o Centro de Serviços ao Consumidor/Cliente (SAC) para todos os tipos de manifestações, busca de informações, solicitações de receitas, sugestões, elogios, entre outros.

DEMANDAS SAC

[GRI G4-26, G4-EN34, G4-HR12, G4-S011 E G4-LA16]

Razões para procura ao SAC	2012	2013
Busca de Informações	39%	36%
Solicitações de Receita	35%	46%
Elogios/Sugestões	5%	5%
Temas Diversos	15%	7%

As denúncias recebidas pelos canais existentes relacionadas a desvios, fraudes, assédio sexual ou moral são incluídas no Relatório de Denúncias da Auditoria, com a seguinte classificação:

Denúncias de Auditoria – Coordenadas pelos gerentes de Auditoria Interna, com delegação a auditores especializados, têm os resultados reportados ao Diretor-Presidente Global, Membros do Comitê de Auditoria, Vice-Presidente de Administração e Recursos Humanos e aos Diretores das áreas envolvidas. O relatório apresenta as denúncias recebidas, apurações realizadas e ações tomadas. Dependendo da gravidade de cada caso, profissionais das áreas Jurídica e de Recursos Humanos são envolvidos no processo, visando avaliar e adotar encaminhamentos, bem como eventuais punições cabíveis aos funcionários e/ou parceiros que tenham contrariado as políticas estabelecidas.

Denúncias de Clima Organizacional – As denúncias de clima organizacional são direcionadas à área de Gestão de Engajamento e Cultura (RH), a qual é responsável pela apuração e encaminhamentos.

Denúncias Operacionais – Reclamações de clientes, fornecedores, funcionários ou outros, classificadas como operacionais, são enviadas às respectivas unidades e áreas para apuração e encaminhamento, com monitoramento das providências pela Auditoria Interna.

Do total de denúncias apuradas em 2013, aproximadamente 50% eram procedentes. Essas denúncias incluem reclamações e queixas ambientais, trabalhistas, e relacionadas a direitos humanos e sociedade.

QUEIXAS APURADAS

[GRI G4-26, G4-EN34, G4-HR12, G4-S011 E G4-LA16]

Classificação	Apuradas	Em apuração
Auditoria	80	27
Clima Organizacional	153	34
Operacionais	100	10
Total	333	71

As reclamações e queixas relacionadas a meio ambiente são administradas, assim como as demais sugestões e opiniões da Companhia para o tema, por meio de norma interna de Comunicação Ambiental, que prevê os fluxos necessários para que o assunto chegue aos responsáveis para as devidas tratativas e inclui também o retorno do assunto ao manifestante, por meio do alinhamento entre a unidade fabril e a área Corporativa de Meio Ambiente e Excelência Energética.

Para a área de agropecuária, em 2013 foi estruturada a Ouvidoria Agropecuária, que será implantada em 2014 e tem como objetivo desenvolver canais de comunicação para sugestões, reclamações e opiniões, específicos dessa atividade. A responsabilidade da Ouvidoria será coletar as informações dando o devido tratamento interno e externo.

A Comunicação Corporativa é outro agente catalisador de demandas destinadas aos diversos canais formais de relacionamento da BRF (auditoria, *disk* denúncia, SAC e *fan pages* das marcas de consumo). Essas demandas chegam, especialmente, por intermédio da mídia e, são direcionadas imediatamente ao canal formal competente, que poderá ser apoiado sobre qual a melhor forma de atendimento e na elaboração de respostas e/ou posicionamentos. Esse fluxo abrange principalmente queixas de consumidores, denúncias de incidentes e/ou acidentes em unidades industriais.

Em 2013 foi desenvolvido e aprovado o canal “Conta pra Gente”, um canal de comunicação global criado para ouvir o que os colaboradores pensam, para compartilharem ideias, opiniões, críticas e sugestões de forma simples e transparente. O canal foi oficialmente lançado aos colaboradores em janeiro/2014.

A BRF acredita que a disponibilidade de mecanismos de comunicação leva ao bom relacionamento com seus públicos de interesse sendo fundamental para análise crítica e melhoria contínua dos produtos e processos.

GESTÃO DE RISCOS [GRI G4-2]

Com uma governança bem estabelecida, a política de gestão de riscos é desenvolvida de maneira participativa e liderada por uma gerência especializada.

A política de gestão de riscos da BRF é acompanhada mensalmente pelo Conselho de Administração. A cada dois anos a política é revisada e aprovada pelo Conselho, sendo considerada de abrangência suprema, blindada a atuações isoladas e a mudanças de nomes na diretoria.

Com uma governança bem estabelecida, a política de gestão de riscos é desenvolvida de maneira participativa e liderada por uma gerência especializada, que analisa os riscos da Companhia por meio de ferramentas e indicadores específicos, reportando aos órgãos colegiados. A política é considerada disciplinada, madura e conservadora, atuando de maneira preventiva por meio de contínuo e abrangente monitoramento de fatores que possam interferir no andamento dos negócios ou na conquista dos resultados planejados. [GRI G4-46]

Tendo fortalecido questões financeiras e operacionais, a gestão de risco na BRF evoluiu para uma abordagem mais associada aos negócios e à estratégia, e segue em um processo de ampliação gradual que culminará com uma gestão ampla do risco empresarial impregnada à Cultura BRF. Em 2013, foram acompanhados como aspectos de risco mais relevantes:

Financeiros – O cumprimento integral da Política de Gestão de Risco Financeiro é acompanhado pelo Comitê de Gestão de Riscos Financeiros, que também propõem operações e veta propostas que considera inadequadas. São estabelecidas diretrizes mínimas e máximas na utilização de *hedge* contratado para minimizar os impactos da volatilidade cambial em seus resultados.

Cadeia de fornecedores – Com uma cadeia longa, a BRF possui uma política de gestão de riscos de suprimentos abrangente, com mecanismos de prevenção e reparo de danos. Em 2013, o Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores foi expandido justamente pela necessidade de identificar e mitigar riscos controlados por terceiros, que, embora não estejam sob a gestão direta da Companhia, influenciam o negócio.

Operacionais – Desde 2010, a BRF conta com o Projeto de Gestão de Risco Operacional (PGR), que tem como foco principal a prevenção em relação a possíveis sinistros patrimoniais e conta com o envolvimento de diversos departamentos. Além disso, uma área monitora constantemente os aspectos que podem prejudicar a produtividade e a continuidade das operações (como escassez e custo de mão de obra, infraestrutura da malha logística, operações industriais, etc). Os riscos operacionais das unidades fabris e dos Centros de Distribuição estão mapeados com identificação de impacto e probabilidade de ocorrência. A BRF considera o Princípio da Precaução, segundo o qual a ausência de certeza científica não deve ser utilizada como justificativa para não 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. A partir dessa filosofia, a Empresa contrata seguros contra danos materiais e lucros cessantes envolvendo fábricas, equipamentos, transporte dos produtos e responsabilidade civil sobre produtos e operações. Funciona desde 2012 o Centro de Controle Operacional, sistema proativo com funcionários de diferentes áreas reunidos em uma única sala, em Curitiba, de onde administram os eventuais problemas de modo a evitar riscos que envolvam continuidade, produtividade e eficiência das operações. [GRI G4-14]

Controle sanitário – Riscos dessa natureza são eliminados ou minimizados por meio de atualização permanente das práticas adotadas nas operações próprias e pelos produtores integrados, melhorias de processo e rígido sistema de operação industrial. As unidades de abate estão estrategicamente distribuídas em diferentes regiões do País e no exterior com o objetivo de reduzir impactos decorrentes de questões sanitárias ou eventuais embargos internacionais a uma região específica.

Segurança dos alimentos – Os riscos relacionados à segurança dos alimentos são controlados por meio do Sistema da Qualidade BRF e programas específicos de segurança de alimentos (a exemplo do Boas Práticas de Fabricação, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – HACCP). Esses programas, em especial o HACCP, garantem a eliminação ou minimização dos perigos biológicos, físicos e químicos que possam ocorrer no produto, assegurando que os produtos comercializados pela Empresa não representem riscos à saúde dos consumidores. A Empresa faz uso de detectores de metais e equipamentos de raios-X para manter a segurança do produto final. Além disso, todos os fornecedores assinam contratos com cláusulas de garantia da segurança dos itens comercializados e aqueles produzidos em qualquer unidade podem ser rastreados por meio de um histórico que identifica o caminho percorrido até o consumidor, em um processo que inclui controle de ração e medicamentos fornecidos aos animais.

Commodities – Os resultados operacionais estão sujeitos a fatores sazonais e volatilidade que afetam tanto os preços de matéria-prima quanto os preços de vendas da BRF. O negócio da Companhia é em grande parte dependente do custo e do fornecimento de milho, farelo de soja, soja em grãos, suínos, leite e outras matérias-primas, bem como os preços de venda de aves, suínos e produtos lácteos, todos os quais são determinados por alterações constantes na oferta e demanda que podem flutuar de maneira significativa, e de outros fatores sobre os quais temos pouco ou nenhum controle. Esses demais fatores incluem, entre outros, flutuações nos níveis de produção doméstica e global de aves, suínos, bovinos e leite, regulamentos ambientais e de conservação, conjuntura econômica, condições climáticas, doenças em animais e na lavoura, custo do frete internacional e flutuações das taxas de câmbio. O setor econômico de atuação, tanto no Brasil quanto no exterior, também é caracterizado por períodos cíclicos de preços e lucratividade mais altos, seguidos de superprodução, o que leva a períodos de preços e lucratividade menores. A BRF não pode minimizar esses riscos com a celebração de contratos de longo prazo com os clientes e com a maioria dos fornecedores, uma vez que esses contratos não são usuais no setor. O desempenho financeiro também é afetado por custos de frete nacionais e internacionais, que são vulneráveis a flutuações no preço do petróleo. Talvez a Companhia não tenha êxito ao tratar dos efeitos das variações sazonais e da volatilidade sobre custos e despesas ou sobre a precificação de produtos e, nesse caso, o seu desempenho financeiro como um todo poderá ser negativamente afetado.

Imagem e reputação – A BRF procura manter sua imagem ligada a uma sólida governança corporativa e a valores como confiança, ética e transparência. Com uma política de risco de imagem e reputação clara e ajustada a todos os negócios e segmentos, as normas para as áreas comerciais alcançam inclusive as relações com parceiros estratégicos internacionais. Além disso, um Comitê de Crise atua em todas as ocorrências que possam expor a sua imagem e o seu relacionamento com os públicos estratégicos.

Ambientais – Há equipes técnicas especializadas em questões ambientais industriais e agropecuárias em todas as unidades fabris, capacitadas para atender integralmente à legislação brasileira, bem como agir de forma correta e eficaz em situações de emergência sempre que necessário.

Jurídico/Tributário – Há acompanhamento constante de aspectos eventualmente questionados por órgãos governamentais para assim reduzir demandas administrativas e judiciais. Além disso, a empresa atua pautada na ética resguardando-se de riscos de não conformidades com legislações e normativas de todas as esferas.

Mudanças climáticas [GRI G4-EC2] – Em 2013, o 5º Relatório do Painel Internacional de Mudanças Climáticas (IPCC) reforçou a necessidade de intensificar ações de adaptação confirmando que impactos do aquecimento global ocorrerão, mesmo com a interrupção imediata das emissões de GEE. Ciente desta realidade, a estratégia da companhia considera os aspectos relacionados aos riscos climáticos, avaliando e gerenciando possíveis impactos na operação e na cadeia de fornecimento, reconhecendo a vulnerabilidade dos recursos naturais e insumos agrícolas fundamentais para a sua atividade produtiva.

Tendo fortalecido questões financeiras e operacionais, a gestão de risco na BRF evoluiu para uma abordagem mais associada aos negócios e à estratégia.



Para a BRF, o estímulo à produção mais eficiente e à inovação de processos pode trazer oportunidades para o negócio.

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

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

Entre as ações para minimizar os riscos mapeados e garantir competitividade nos custos, destacam-se acompanhamento dos estoques na compra de grãos, monitoramento constante do clima; desenvolvimento de projetos de eficiência de processos; inovação tecnológica visando melhorar ambiência e climatização para garantir o bem-estar animal.

Para a BRF, o estímulo à produção mais eficiente e à inovação de processos pode trazer oportunidades para o negócio. Além disso, mudanças nos padrões climáticos podem favorecer o desenvolvimento da produção de *commodities* em regiões próximas às operações ou proporcionar maior volume de chuva em áreas onde se concentra grande parte da geração hidrelétrica, garantindo fornecimento de energia a preço menor.

Barreiras comerciais – Devido ao crescimento do *market share* dos produtos brasileiros de aves, suínos e

bovinos nos mercados internacionais, os exportadores brasileiros estão sendo cada vez mais afetados pelas medidas tomadas por países importadores para proteger os produtores locais. A competitividade das companhias brasileiras levou alguns países a estabelecerem barreiras comerciais para limitar o acesso de companhias brasileiras aos seus mercados. Além do mais, a recente crise mundial tem tido como uma de suas consequências a elevação das medidas protecionistas em todo o mundo, como uma tentativa dos governos nacionais de amenizar pressões decorrentes da difícil situação econômica. A Companhia tem sido afetada por sucessivas barreiras comerciais impostas por vários países para os quais exporta. Países desenvolvidos também usam subsídios diretos e indiretos para melhorar a competitividade de seus produtores em outros mercados. Além disso, produtores locais em determinados mercados podem exercer pressão política em seus governantes para evitar que produtores estrangeiros exportem para os seus mercados, especialmente durante condições econômicas desfavoráveis. Todas essas restrições podem afetar substancialmente os volumes de exportação e, conseqüentemente, as vendas e o desempenho financeiro. Se novas barreiras ao comércio surgirem nos principais mercados de exportação, a Companhia poderá enfrentar dificuldades na realocação de produtos em outros mercados em prazos favoráveis, e os negócios, condição financeira e resultados de operações podem ser afetados negativamente.

Gerência – A BRF depende dos membros da gerência superior e da habilidade de recrutar e manter profissionais qualificados para a implantação da sua estratégia. Os esforços de recrutar e manter profissionais podem resultar em despesas adicionais significativas, o que pode afetar negativamente os resultados. Além disso, a perda de profissionais-chave pode afetar a habilidade de implantar a estratégia.

Aquisições – A Companhia analisa e busca regularmente oportunidades de crescimento estratégico por meio de aquisições e outros empreendimentos comerciais. As aquisições, especialmente aquelas que envolvem empresas de grande porte, podem apresentar desafios financeiros, administrativos e operacionais, e causar, inclusive, desvios da atenção da administração dos negócios existentes, dificuldades de integração de pessoal, sistemas financeiros e outros, gastos com salários diferenciados de novos empregados, assunção de passivos desconhecidos e possíveis litígios com os vendedores. Pode também enfrentar problemas financeiros e outros problemas se os negócios adquiridos ou que venham a ser adquiridos no futuro derem origem a passivos ou outros problemas dos quais não tem conhecimento. As aquisições fora do Brasil podem apresentar dificuldades adicionais, tais como cumprimento com sistemas legais e regulatórios de países estrangeiros e integração de pessoal com diferentes práticas administrativas e podem aumentar a exposição a riscos associados a operações internacionais. Nos últimos anos, a relevância das aquisições feitas pela BRF aumentou de forma significativa, e conseqüentemente ampliou a magnitude dos desafios.

A Companhia mantém vários projetos visando garantir a sustentabilidade da cadeia de produção.



GESTÃO DE CONFORMIDADES

O aspecto “Conformidade” tem alta relevância sobre a operação e toda a cadeia produtiva, envolvendo riscos socioambientais, a exemplo da saúde do consumidor, qualidade de vida do entorno, reputação e segurança dos alimentos. A atuação preventiva imediata e corporativa tem contribuído para o menor impacto financeiro, ambiental e social, correção das causas, redução das não conformidades e manutenção da imagem reputacional da BRF perante Poder Judiciário, Ministério Público, órgãos governamentais e comunidades.

As demandas judiciais são consideradas significativas quando os valores envolvidos são maiores que R\$ 150 mil ou quando a matéria pode expor a imagem da BRF e/ou criar precedentes relevantes. Dessa forma, as ações realizadas para a melhoria do desempenho da BRF estão voltadas para a revisão e atualização das normas internas e treinamentos, monitoramentos e verificações para analisar os atendimentos e a conformidade dos requisitos e regras estabelecidas.

Em 2013, foi dada continuidade ao Projeto de Controle das Obrigações de Funcionamento, com a regularização de diversas licenças e a manutenção das validades das licenças já existentes, bem como houve constante orientação jurídica para o atendimento de todos os requisitos legais. No ano, também foi desenvolvido um sistema para o controle de todas as licenças da Companhia, com implantação parcial nas unidades do Brasil e previsão de concluir o processo em julho de 2014.

A Companhia mantém vários projetos visando garantir a sustentabilidade da cadeia de produção- um dos grandes objetivos estratégicos da área agropecuária. Nesse sentido, vem diagnosticando e identificando os

principais riscos e oportunidades econômicas, sociais e ambientais em toda a cadeia de produção agropecuária, desencadeando ações concretas de melhoria da cadeia de produção, tais como: Programa de Recolhimento de Resíduos de Serviços de Saúde Animal, licenciamento ambiental, atendimento às Instruções Normativas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), programas de segurança elétrica nas instalações de produção e de erradicação do trabalho infantil, regularidade na contratação da mão de obra no campo, entre outros.

A BRF registrou o total de sete sanções administrativas não significativas em 2013, sendo quatro autos de infrações com pagamento de multa, um de infração com aplicação de advertência e assinatura de dois termos de ajustamento de conduta.

Judicialmente uma indenização monetária significativa (R\$ 278.508,38) à pessoa física em razão de evento ambiental, rompimento de lagoa de contenção de dejetos, em Santa Catarina e uma sanção não monetária, em razão de Ação Civil Pública ajuizada pelo Ministério Público Federal que sustentava que a BRF teria comprado bovinos provenientes de áreas embargadas pelo Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Renováveis (IBAMA). Na oportunidade, a BRF e o Ministério Público Federal celebraram um Termo de Ajuste de Conduta (TAC) e o processo foi extinto.
[GRI G4-EN29]

CAPITAL INTELECTUAL

INOVAÇÃO

A inovação assume papel de protagonista na nova estrutura organizacional da BRF, sob a gestão da Vice-Presidência de *Marketing* e Inovação, que ampliou seu espectro ao unificar *Marketing*, P&D-Industrializados e Qualidade.





EM CASA OU EM SEU RESTAURANTE,

LYNN

PASSA O DIA COZINHANDO. ELA ADORA
PODER REUNIR A FAMÍLIA, AMIGOS E
CLIENTES PARA SABOREAREM SUAS DELÍCIAS.

Os esforços de inovação da BRF são reconhecidos pelos órgãos especializados, assim como pela ampla aceitação dos consumidores, que valorizam produtos que combinam tecnologia, praticidade, conveniência e sabor. Dentre a carteira de produtos lançados em 2013, diferenciam-se e destacam-se:

- **Iogurte Grego Batavo:** Prêmio na categoria Ouro da Associação Brasileira de Embalagem (Abre) pela inovação e funcionalidade
- **Hot Dog Perdigão:** 1º Lugar na Categoria Produto Inovador pela *Food Ingredient South America 2013*
- **Linha Assa Fácil – Chester Assa Fácil ao Molho Pesto:** 2º Lugar na Categoria Produto Funcional Inovador pela *Food Ingredient South America 2013*
- **Isca de Frango Sadia:** 3º Lugar na Categoria Produto Funcional Inovador pela *Food Ingredient South America 2013*
- **Hidra:** união do sabor da fruta ao soro do leite e seus atributos nutricionais como vitamina C, selênio, magnésio, potássio, fósforo e cálcio.
- **Linha de comemorativos:** inclusão da opção peixe
- **Linha Arroz Mais:** refeições prontas, com funções nutricionais mais completas
- **Nuggets:** redução de até 55% do valor total de gordura e 52% de sódio
- **Plataforma Na Brasa,** da Perdigão
- **Peito de peru 100% íntegro**

Reforçando a ideia de que inovação precisa estar 100% alinhada ao posicionamento da BRF, o foco são inovações voltadas para o mercado e para os avanços tecnológicos que diferenciem continuamente produtos, processos e embalagens, e que integrem toda sua cadeia de valor, desde produtores à distribuição, da tecnologia a marcas, com o objetivo de conquistar a lealdade de parceiros, clientes e consumidores.

Demonstrando a unificação e consolidação das metodologias, foi formado um comitê único de inovação, que facilita processos, agiliza a tomada de decisão e potencializa a comunicação. O Comitê de Inovação reúne-se mensalmente no *BRF Innovation Center (BIC)*, em Jundiaí (SP), a 60 quilômetros de São Paulo, fortalecendo a imagem do centro como local de integração da Companhia. Inaugurado em junho de 2013, representa um marco para a pesquisa tecnológica do setor e uma referência global de pesquisa. Sua estrutura, com área construída de 13,5 mil metros quadrados, possui 7 mil metros quadrados dedicados a cozinhas experimentais para testes e avaliações sensoriais, além de receber clientes de *food services*, bem como uma ampla planta-piloto, que comporta linhas completas de testes e áreas dedicadas à P&D de embalagem, produtos cárneos, massas e pratos prontos, margarinas e *spreads*. O BIC oferece estrutura de escritórios, salas de reuniões, biblioteca e sala de criatividade que comporta equipes de pesquisadores, da área de qualidade, gerência de administração, informação e processos.

O complexo recebeu investimento de R\$ 106 milhões da Financiadora Nacional de Projetos (Finep), a principal instituição brasileira de apoio à pesquisa, desenvolvimento e inovação tanto para a construção quanto para ciclos produtivos de dois anos.

O financiamento da Finep é apenas um exemplo, dentre tantos outros, de projeto realizado em parceria entre BRF e órgãos de inovação, como financiadoras, universidades e institutos de ciência e tecnologia. As áreas de P&D Agropecuária e P&D e Qualidade, voltadas aos produtos industrializados, realizam frequentemente trabalhos de *Open Innovation*, que valorizam a parceria e a colaboração para a construção conjunta de conhecimento, promovendo avanços tecnológicos e ganhos de produtividade e competitividade. Ao longo de 30 anos de atuação, a área de P&D Agropecuária desenvolveu estudos genéticos que fizeram da BRF referência no assunto no Brasil, a exemplo da produção de rações com elevados níveis de conversão alimentar, que garantem produtividade elevada.

MARCAS, PORTFÓLIO, CATEGORIAS E PRODUTOS

A consolidação da BRF como empresa dinâmica que constrói valor a partir da força de suas marcas e da inovação de seus produtos veio a partir de um grande trabalho ao longo de 2013, que pretende tornar o negócio menos sensível ao estreitamento de margens das *commodities* por meio de racionalização de portfólio e revitalização de produtos e categorias.

As cinco marcas mais importantes da Companhia: Sadia, Perdigão, Batavo, Elegê e Qualy começaram a ser reavaliadas a luz do grupo BRF para maximizar todas as necessidades dos consumidores e preencher os espaços

do mercado que cabem a cada uma delas, considerando não apenas propostas de valor, mas também perfil de consumidor e ocasiões de consumo.

A abordagem para simplificar o portfólio inclui o envolvimento de toda a cadeia de valor, de linhas de fábrica à equipe de vendas, colocando os esforços nos produtos mais rentáveis e desejados tanto no mercado interno quanto no externo, ou seja, a mudança envolve vasta pesquisa e organização. Porém, também estão previstas novas ondas de lançamento, desde a ampliação de famílias, como a linha Qualy, até a revitalização de antigos produtos, como hambúrgueres e salsichas, com a tecnologia a serviço das tendências de consumo.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A inovação para a BRF não se restringe aos seus produtos, envolvendo também seus processos corporativos. O pioneirismo em tecnologia foi reconhecido em 2013, quando destacou-se no *ranking* da revista *Information Week* como uma das 100 companhias mais inovadoras em TI do Brasil. O projeto que a levou ao prêmio foi o Plataforma Móvel para a Equipe de Vendas (Palm), que ampliou a produtividade dos vendedores ao disponibilizar interface completa e rápida para realização de pedidos, contabilização de estoques e roteirização de visitas.

Mas em escala, o grande avanço de TI do ano foi a plataforma global de sistemas, que incorporou as operações da Argentina e do Oriente Médio, unificando quase 100% das operações – não abrange, por enquanto, Chile, Uruguai e Rússia. Além disso, foi consolidada a ferramenta *Business Intelligence*, que padroniza o modelo de gestão e os índices, antes medidos de formas diferentes.

Outra melhoria foi o desenvolvimento de plataforma de gestão de talentos para aferir performances com metas globais e individuais. Chamado de *Excellence in People Management* (Excelência no Gerenciamento de Pessoas, em português) consiste em um módulo do SAP que consolida todos os números e informações de Recursos Humanos, facilitando a pesquisa e a gestão. A otimização das questões relacionadas a suprimentos também deu-se com uma melhor qualificação dos fornecedores de projetos e fábricas de *softwares*.

LOGÍSTICA E REDE DE DISTRIBUIÇÃO

Integrando planejamento, compras, abastecimento, produção e entrega, a área de *supply chain* de uma empresa com cadeia tão longa quanto a da BRF, tem uma das missões mais complexas dentre as operações logísticas do Brasil. Em 2013, as operações logísticas da BRF contabilizaram entre 220 e 230 mil toneladas por mês distribuídas apenas no mercado interno, a partir de 28 Centros de Distribuição e 48 pontos de transbordo, com 2,8 mil veículos que realizaram a média de 30 mil entregas por dia. Para 2014, haverá crescimentos de 12 novos pontos de transbordo e três novos centros de distribuição.

As grandes mudanças de 2013 aconteceram no funcionamento dos Centros de Distribuição. Em fevereiro, a BRF passou a operar em um novo site em Duque de Caxias (RJ) e em março migrou de um armazém operado por terceiros para um armazém com operação própria em São José dos Pinhais (PR). Em São Paulo, foi concluída em setembro as sinergias dos antigos CDs de Perdigão e Sadia, com a requalificação da carteira de cada site: o CD de Embu passou a atender a capital e o de Jundiaí o interior do estado, ambos operando todas as marcas. Já o CD de Salvador ganhou um sistema de expedição automatizado, o mais moderno da Empresa, com sensores de *picking* que garantem eficiência na conferência e equacionam a demanda por mão de obra.

Abrangendo outras esferas que vão além do *supply*, um novo projeto deverá revolucionar essa área em 2014. Chamado de Phoenix, trata-se de uma iniciativa que atravessa as áreas de produção, marketing, suprimentos, logística e vendas. O projeto prevê um único cadastro de clientes e um processo mais simples, aplicável a todas as marcas e geografias, sem burocracia.

ESTRUTURA DE PRODUÇÃO

A capilaridade geográfica das unidades de produção é uma grande vantagem competitiva da BRF, que quer aumentar ainda mais sua distribuição geográfica no mercado interno, otimizando recursos e agilizando processos. Dentro disso, inaugurou em dezembro de 2013 sua maior e mais moderna fábrica de margarinas. Localizada no município de Vitória de Santo Antão, a 50 quilômetros de Recife (PE), teve aporte de R\$ 150 milhões. A planta é estratégica para a competitividade logística e fornecimento de produtos especialmente para o Nordeste e Norte do País, por estar centralizada entre os principais mercados da região – Recife, Salvador e Fortaleza, além de possuir fácil acesso ao porto de Suape, o que facilita a chegada de matéria-prima e destinação do produto para a região Norte via cabotagem. Esta vantagem logística torna o preço final do produto mais competitivo.

PESSOAS

Elemento fundamental para a conquista do sucesso empresarial, a BRF tem consciência de que apenas se tornou uma grande empresa pela atuação de suas pessoas e que só manterá essa posição no mercado, na sociedade e nas comunidades em que participa se continuar dando atenção ao colaborador e valorizando seu trabalho. Essa nova fase estará voltada ao aperfeiçoamento da gestão desse importante ativo intangível, com base na meritocracia e na definição clara do papel de cada área e profissional e no desenvolvimento de processos robustos e sustentáveis. O foco está na formação de times eficientes que atuem de maneira global sem deixar de lado o SSMA, esse processo a favor da vida que requer atenção constante.

CAPITAL FINANCEIRO E CONSTRUÍDO

CENÁRIO SETORIAL

Mercado Interno:

Conforme pesquisa Focus de 24/01/14 realizada pelo Banco Central do Brasil, espera-se que o crescimento do PIB do país seja de 2,3% em 2013, o menor dos últimos dois anos.





APESAR DE TER UMA ROTINA CORRIDA,

DIEGO

NÃO ABRE MÃO DE LEVAR UMA VIDA
SAUDÁVEL. PARA COMEÇAR BEM O DIA
NÃO PODEM FALTAR FRUTAS, FRIGOS E
IOGURTE NO SEU CAFÉ DA MANHÃ.

Este fraco resultado deve-se, principalmente, a fatores como estagnação da produção industrial, baixa competitividade do setor em relação à competitividade nos mercados externos, assim como a retirada de investimentos e o modesto desempenho do consumo. Este último, que era um dos grandes objetos da atual política econômica, acabou não trazendo os resultados esperados por conta do foco do Governo em manter a inflação dentro da variação da meta.

Além disso, a taxa de inflação, medida pelo IPCA, fechou o acumulado do ano em 5,9%, seguindo uma tendência de taxas relativamente altas, já que o centro da meta da inflação é de 4,5%. Este número frustrou a expectativa do Governo de encerrar 2013 em um patamar menor que o de 2012 (5,8%) e também do mercado, que tinha como expectativa encerrar o ano em torno de 5,5% (segundo pesquisa Focus do Banco Central de 02/01/13). Durante 2013, o Governo Brasileiro implantou políticas fiscais e monetárias para tentar controlar a inflação como, por exemplo, o controle de preços do petróleo, a redução do preço da energia para os consumidores e o incentivo fiscal aos setores automobilístico e eletrônico. Outra manobra utilizada foi a alta da taxa básica de juros, Selic. O Banco Central registrou um acúmulo da Selic em 31/12/13 de 9,9%, o que impactou diretamente na redução dos investimentos, uma vez que se tornam mais atrativos os títulos de dívida pública e o crédito, causando uma diminuição da oferta deste para os consumidores. Esta redução na disponibilidade de crédito pessoal acompanhou um Índice de Confiança do Consumidor (ICC) mais baixo. O ICC acumulou queda de 6,1% em 2013 e impactou na desaceleração dos gastos do consumidor. Por outro lado, o volume de registros de inadimplência no país recuou 4,4% no mês de dezembro em relação ao mesmo período de 2012, sendo a quarta queda consecutiva e a baixa mais acentuada desde o início da nova série histórica, calculada a partir de janeiro de 2012 pelo Serviço de Proteção ao Crédito e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL).

No setor supermercadista, a LCA Consultores (visão de Jan/14 com base em dados do IBGE), espera um avanço de 12,0% no faturamento das vendas em 2013 (ante alta de 16,0% em 2012). Para 2014, a Consultoria acredita num ritmo mais acelerado de crescimento do faturamento (em 14,0% y-o-y), principalmente por conta de uma reação do volume vendido. Em relação ao faturamento nominal do varejo restrito como um todo, a Consultoria espera que o setor cresça 11,0% em 2014 em comparação com 2013, crescimento similar ao esperado em 2013 vs 2012.

Exportações brasileiras

No ano, os embarques de carne de frango mantiveram-se ligeiramente abaixo do total exportado em 2012 em termos de volume (-0,7%), porém o maior preço médio permitiu crescimento de 3,4% no faturamento. No que tange a carne suína, também se nota queda em ambos os parâmetros em 2013, de 11,0% e 9,1%, respectivamente. Já, no que se refere à proteína bovina, nota-se forte crescimento em 2013, com melhora tanto em relação ao volume de exportação (19,5%) quando ao faturamento em US\$ (13,6%), apesar de certa queda no preço médio na comparação de 2013 vs 2012.

Os volumes exportados de carne de frango totalizaram 3,9 milhões de toneladas com faturamento de US\$ 8,0 bilhões. Arábia Saudita, Japão e China continuaram representando a maior parcela das exportações (juntos representaram 36,3%), sendo que os três países apresentaram incremento em seus volumes em relação ao exportado em 2012.

As exportações de carne suína totalizaram 517,3 mil toneladas, com aumento de 2,2% no preço médio e faturamento de US\$ 1,4 bilhão. Apesar do maior preço médio, a redução no faturamento se deve primordialmente ao menor volume exportado para a Ucrânia, que em dois momentos distintos suspendeu as exportações brasileiras: a primeira vez durante o 2T13 e novamente em meados de Novembro. Rússia e Hong Kong foram responsáveis por aproximadamente 49,5% do volume de carne suína exportado pelo Brasil. É importante ressaltar que em julho/13 aconteceu o primeiro embarque de suíno *in natura* ao Japão, maior mercado consumidor de carne suína no mundo, oferecendo grande potencial para tais exportações.

Por fim, os embarques relacionados a carne bovina somaram volume de 1,5 milhões de toneladas com faturamento de US\$ 6,7 bilhões. As exportações brasileiras para Rússia, Hong Kong e Venezuela foram as mais representativas.

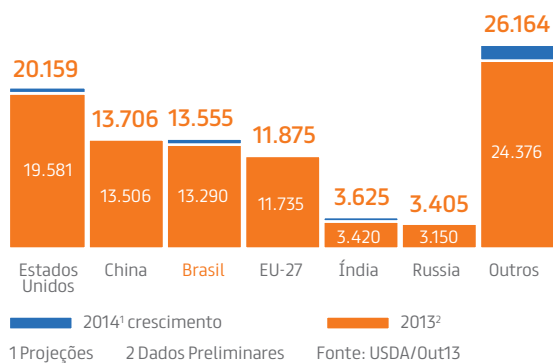


PANORAMA MUNDIAL DE AVES*

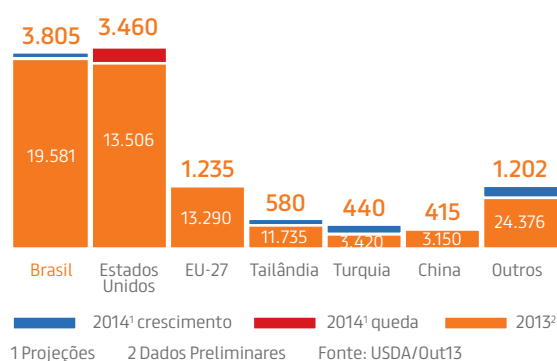
Mil toneladas – “ready to cook” equivalente

*Frangos, aves especiais e perus

Produção



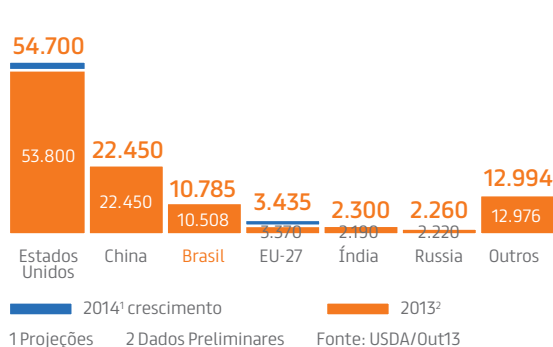
Exportadores



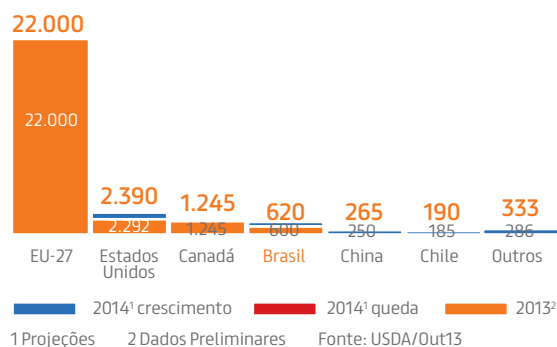
PANORAMA MUNDIAL DE SUÍNOS

Mil toneladas – equivalente a carcaça

Produção



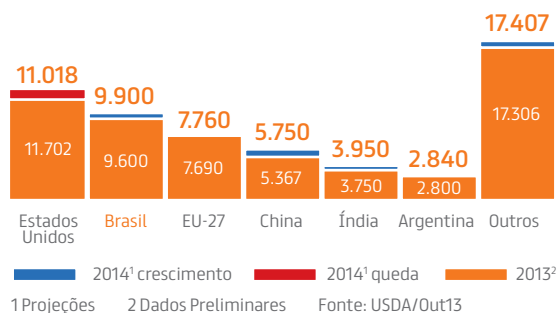
Exportadores



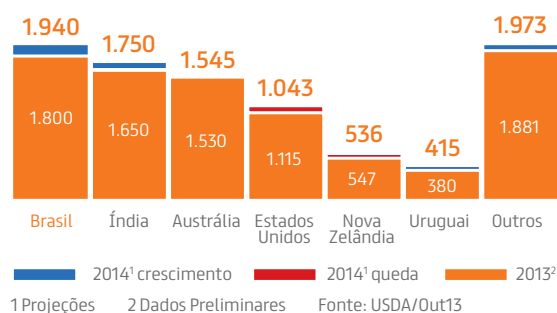
PANORAMA MUNDIAL DE BOVINOS

Mil toneladas – equivalente a carcaça

Produção



Exportadores



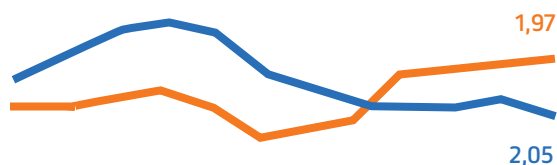
PREÇO MÉDIO DE EXPORTAÇÃO, SUÍNOS US\$/kg



Variação: +2,16%
dez/13 vs dez/12

jan fev mar abr mai jun jul ago set out nov dez
2013 2012
Fonte: ABIPECS

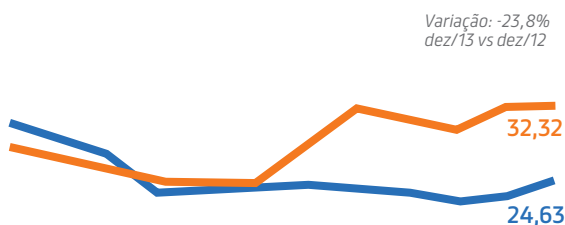
PREÇO MÉDIO DE EXPORTAÇÃO, AVES US\$/kg



Variação: +4,1%
dez/13 vs dez/12

jan fev mar abr mai jun jul ago set out nov dez
2013 2012
Fonte: UBABEF

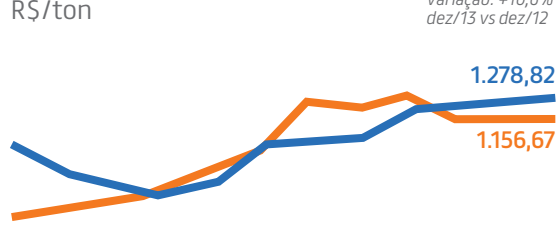
PREÇO DOS GRÃOS (BRASIL) - MILHO R\$/saca (60 quilos)



Variação: -23,8%
dez/13 vs dez/12

jan fev mar abr mai jun jul ago set out nov dez
2013 2012
Fonte: Safras & Mercados

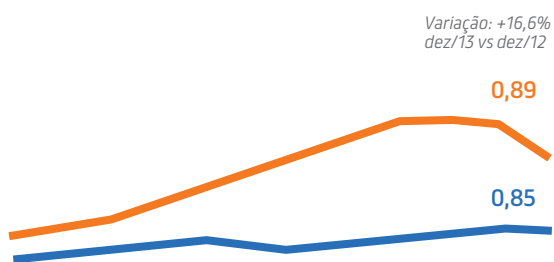
PREÇO DOS GRÃOS (BRASIL) FARÉLO DE SOJA R\$/ton



Variação: +10,6%
dez/13 vs dez/12

jan fev mar abr mai jun jul ago set out nov dez
2013 2012
Fonte: Safras & Mercados

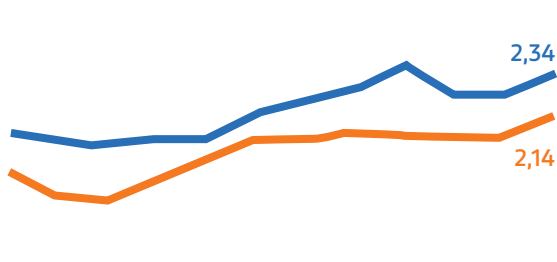
PREÇO DO LEITE R\$/litro



Variação: +16,6%
dez/13 vs dez/12

jan fev mar abr mai jun jul ago set out nov dez
2013 2012
Fonte: CEPEA

DÓLAR R\$ x US\$



jan fev mar abr mai jun jul ago set out nov dez
2013 2012
Fonte: Bloomberg

DESEMPENHO OPERACIONAL

PRODUÇÃO

Foi produzida 1,3 milhão de tonelada de alimentos no trimestre e 5,4 milhões no ano, volume 3,9% inferior ao registrado no 4T12 e 6,3% inferior ao ano de 2012, devido a alienação de um abatedouro de suínos em maio de 2013. Ademais, houve um ajuste de demanda, que implicou em menos abates de suínos e menor produção de processados.

ANIMAIS POR RAÇA | GRI G4-FP9 |

Produção	2013	2012	var. %
Abate de aves (milhões de cabeças)	1.796	1.792	-
Abate de Suínos/Bovinos (mil cabeças)	9.744	10.874	(10)
Produção (mil t)			
Carnes	4.102	4.269	(4)
Lácteos	802	989	(19)
Outros Produtos Processados	510	522	(2)
Rações e Concentrados (mil t)	11.036	11.832	(7)

MERCADO INTERNO

O objetivo de tornar a BRF uma empresa direcionada para o cliente e o consumidor norteou todo o trabalho do mercado interno em 2013. Para possibilitar o êxito pleno desse propósito, houve reestruturação do organograma, inclusive com a criação do cargo de CEO Brasil para comandar o redesenho de todos os processos, bem como a reorientação do processo de *go-to-market* (GTM).

Pretende-se, assim, melhorar a qualidade do serviço a ponto da percepção do cliente atingir um nível máximo de satisfação dentro dos próximos anos.

O modelo desenvolvido para estabelecer a excelência no atendimento se baseia em uma evolução na maneira de compreender o negócio, que passou a ser enxergado tridimensionalmente, nas vertentes categoria, geografia e canal. Dessa forma, o serviço prestado a um mesmo cliente começou a considerar diferentes aspectos, porque nem sempre um produto ou serviço de ótima aceitação na Região Sul, por exemplo, faz parte no hábito de consumo na Região Nordeste. A mudança trata de customização sem complexidade, com simplificação de processos e adoção de critérios que intensifiquem eficiência e agilidade.

O novo modelo GTM consolida as áreas de vendas, criando a figura do vendedor BRF, preparado para oferecer um *portfólio* completo, que une Sadia, Perdigão, Batavo, *in natura* e demais marcas. Visando

ganhar produtividade, foram mapeadas áreas nas quais os vendedores não chegavam e definiram-se novas rotas baseadas no potencial econômico das regiões, o que possibilita a mais apropriada redistribuição de vendedores. Além disso, a operação ganhou produtividade graças à tecnologia e desde julho de 2013 os equipamentos *smartphones* utilizados pelos vendedores passaram a ter aplicativos com melhores recursos que possibilitam maior suporte e gerenciamento das vendas.

Sempre pautada em inovação, a estratégia permite sinergia e produtividade na operação do mercado interno, por meio de inteligência logística que regionaliza fábricas e centros de distribuição, tornando a distribuição mais barata e eficiente.

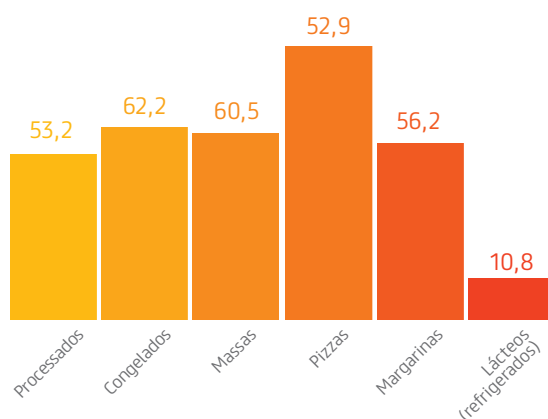
Focada em desenvolvimento de mercado, a BRF persegue três direcionamentos: conquistar novos consumidores; promover novas ocasiões de consumo e novos usos; e adicionar novos benefícios. Entre os lançamentos do mercado interno de 2013, destacaram-se o iogurte grego da Batavo, que saiu de 1% em junho para 8% de *market share* no fim do ano; e as linhas Arroz Mais, e Sandubas Hot Pocket, na plataforma de conveniência.

As receitas do mercado interno atingiram R\$ 13,0 bilhões, 2,8% superior a 2012, com crescimento mais representativo no primeiro semestre do ano. Os volumes foram 13,0% menores, registrando lucro operacional de R\$ 1,3 bilhão neste segmento, 30,3% superior, passando a margem operacional para 10,2% ante 8,0% de 2012. Se for a mesma análise e retirarmos as vendas diversas dos números do mercado interno passamos para uma ROL de R\$ 12,0 bilhões no ano, 2,7% maior se comparada ao período anterior, com volumes 9,5% menores devido principalmente ao incremento de preço médio, que foi de 15,2% no período. O resultado operacional seria de 10,7% em relação a 8,4% no mesmo período do ano passado.

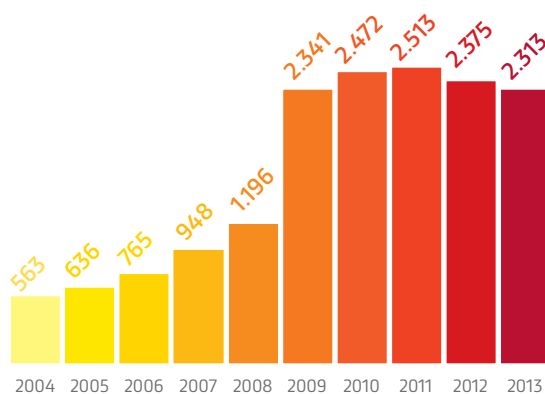
MERCADO INTERNACIONAL

Para o mercado internacional, 2013 foi um ano de importantes desafios, quando a BRF passou a buscar de forma mais intensa a transformação de grande exportadora para uma empresa globalizada, objetivando ser capaz de atuar com profundo conhecimento dos consumidores e clientes locais nos mercados definidos como estratégicos, ao mesmo tempo em que replica nesses mercados os pilares do seu modelo de atuação no Brasil. Desviando da ideia de conquistar todos os mercados a partir de uma plataforma exportadora, a missão evoluiu para estabelecer posições de liderança em regiões específicas nas quais os pilares fundamentais de marcas, distribuição e qualidade dos produtos possam garantir rentabilidade e crescimento ambicionados pelos acionistas. Um novo modelo organizacional foi definido com a criação do cargo de CEO Internacional e houve uma intensificação da gestão de talentos visando a uma maior diversidade cultural e ao aprofundamento do conhecimento dos consumidores globalmente.

MARKET SHARE (VALOR - %) 2013



ELABORADOS/PROCESSADOS VENDIDOS* Mil toneladas CAGR = 17,0%



* Contempla processados cárneos, outros produtos processados e processados lácteos

O cenário internacional continuou desafiador, com uma conjuntura de preços deprimidos em alguns de mercados mais importantes, assim como a continuação da perda gradativa de competitividade do Brasil. Ainda assim, o mercado internacional alcançou resultados superiores aos de 2012. A conjuntura econômica ficou definida pelo preço dos grãos mais altos do que se previa, entretanto, o câmbio também oscilou acima das expectativas, reestabelecendo certo equilíbrio na equação de rentabilidade, o que permitiu encerrar o ano com perspectivas animadoras para de 2014.

A estratégia internacional foi revista dentro do BRF-17, tornando-se mais assertiva em seus objetivos: crescimento por meio da contínua qualificação de portfólio de produtos, desenvolvimento de mercados e canais, e maior penetração de produtos com marca forte. O plano de longo prazo contempla crescimento balanceado por expansão orgânica das operações e aquisições seletivas em regiões estratégicas, como Oriente Médio, América Latina e Ásia.

Em 2013, a empresa exportou 2,5 milhões de toneladas, apresentando crescimento de 1,5% em relação ao ano anterior. O importante aumento de preços conquistado no ano, 15,9%, que teve contribuição de desvalorização do real em 10,4%, levou ao acréscimo de 12,9% na receita líquida, contabilizando R\$ 13,1 bilhões. Ao longo do ano, alguns fatores prejudicaram o desempenho da BRF, mas a busca por melhor rentabilidade, mesmo em detrimento de volumes, demonstrou ao final um resultado global positivo. A Companhia encerrou o ano com lucro operacional de 3,0% superior aos 1,3% atingidos em 2012.

A Arábia Saudita se mantém como o principal destino de exportação de frango inteiro, totalizando 48,3% do volume exportado ao Oriente Médio. Importante destacar o acordo de cooperação firmado entre BRF e Americana Group no final de dezembro, por meio do qual as companhias passam a conduzir uma análise estratégica a fim de atuarem de maneira colaborativa na região.

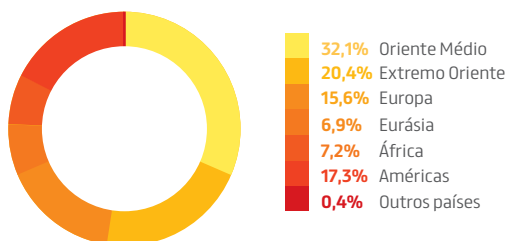
Abaixo, comentários sobre os principais mercados:

Oriente Médio– Esta região inclui a parte mais relevante dos países do “bloco” chamado Menasa (*Middle East, North Africa and Southeast Asia*, em inglês) que integram a região mais estratégica para o processo de internacionalização da BRF. Líder na região, com marcas fortes e modelo de distribuição cada vez mais consolidado, a Companhia iniciou em 2012 a construção da fábrica de alimentos processados em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, com inauguração prevista para meados de 2014. Com investimentos da ordem de US\$ 160 milhões, a unidade terá capacidade de produção de aproximadamente 80 mil toneladas/ano, entre empanados, hambúrgueres, pizzas, industrializados e marinados. A produção local de processados permite também oferecer flexibilidade e adaptação dos produtos com as demandas regionais e a ampliação de portfólio nos canais de *food services*. O ano de 2013 foi marcado por crescimento de 7,9% em receita líquida e queda de 2,3% em volumes na região citada.

África – A África consolidou-se como um dos principais mercados potenciais da BRF devido ao crescente consumo de proteína animal. Atualmente, exportamos para a África produtos feitos em mais de 30 fábricas no Brasil em parceria com distribuidores locais no Marrocos, na Líbia, em Gana, no Congo, em Angola, em Moçambique, nas Ilhas Maurício, em Seychelles e em outros 15 países. Nos últimos dois anos, foi ampliada a equipe de vendas e criado um departamento regional de *marketing*, que desenvolveu em 2013 campanhas para fortalecer a marca Sadia.

No acumulado do ano, obteve-se receita líquida 2,5% superior mesmo diante da queda de 8,2% no volume exportado pela BRF. O último semestre foi marcado por altos estoques de *griller* na Angola, principal mercado da África. A Líbia, outro grande importador de *griller*, vem passando por dificuldades financeiras, refletidas em queda de volume.

EXPORTAÇÕES POR REGIÃO 2013



Extremo Oriente – O mercado japonês sofreu a continuidade de altos estoques registrada em 2012, o que pressionou preços e margens, mas houve melhora no final do ano e a tendência para 2014 é de normalidade dos estoques. O mercado de suínos se abriu em junho e a BRF foi a primeira empresa brasileira a exportar carne suína para o Japão. A abertura de um escritório comercial em Seul, na Coreia do Sul, fortalecerá o objetivo de ampliação de *portfólio* de clientes e o desenvolvimento de novos mercados na região.

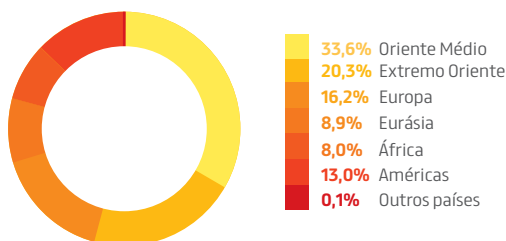
O ano de 2013 foi marcado por uma receita líquida de R\$ 2,7 bilhões; uma variação positiva de 13,4% em relação a 2012. Ainda em comparação com o ano anterior, observa-se um aumento de 2,2% em volumes.

Américas – Após assumir o controle da Quickfood na Argentina, dona da marca Paty, líder da categoria de hambúrgueres, e a produção das empresas Avex e Dánica, a BRF trabalhou em 2013 na integração dessas empresas e unificação dos processos, utilizando a cadeia de distribuição para expandir a comercialização das marcas Paty e Sadia na Argentina, no Uruguai, Paraguai e Chile. Apesar da conjuntura econômica adversa e o ambiente cada vez mais complexo de negócios na Argentina, o principal mercado na região, a Companhia continua convencida dos méritos de atuação de longo prazo no Cone Sul, região onde detém sólido *portfólio* de marcas, distribuição e capacidade produtiva local.

No acumulado do ano a receita líquida aumentou 50,4% e o volume 27,4% devido à contribuição da Quickfood nos resultados, integralmente, no ano de 2013.

Europa/Eurásia – Em 2013, houve melhoria na *mix* de produtos e recuperação de preços, principalmente no segundo semestre, quando foram vivenciados os primeiros sinais contundentes de uma recuperação econômica no continente. Uma nova linha de alta qualidade com produtos a base de peito de frango da marca Chixxs, como *nuggets*, desenvolvida na fábrica da Plusfood, teve boa aceitação nos

2012



mercados do Reino Unido e Benelux (Bélgica, Holanda e Luxemburgo). A Itália também voltou a crescer com a marca Speedy Pollo com modelo bastante interessante de distribuição a ser replicado nos demais mercados da região.

Em 2013 houve decréscimo de 3,6% no volume com aumento de 8,9% na receita líquida desta região, resultado de um maior preço médio. Alemanha, Grã-Bretanha e Países baixos se mantiveram como os principais destinos da BRF no mercado, totalizando, juntos, 60,9% das exportações do bloco Europeu.

Já na Eurásia, observa-se uma queda de 26,8% de volumes e 13,1% de redução na receita líquida. O ano foi marcado por dois banimentos Ucrânicos às exportações brasileiras, supostamente por questões sanitárias, sendo um no segundo trimestre e o outro no quarto.

exportação
2,6mi
de ton

LÁCTEOS

O mercado brasileiro de Lácteos cresceu 16,3% em valor comparado a 2012, atingindo R\$ 18,4 bilhões puxado, principalmente, pelas categorias Iogurtes, Leite Fermentado, Petit Suisse e Leite em pó, conforme dados Nielsen.

O segmento de lácteos da BRF tem 10,8% de participação em share valor, se mantendo em 3º lugar, atrás de Nestlé e Danone.

A estratégia da companhia em focar num *mix* de maior valor agregado com redução da dependência de leites UHT permeou o ano de 2013, o que ajudou o negócio a ter resultados mais positivos. Na visão acumulada de 2013 vs 2012, tivemos um crescimento de 3,5% no faturamento líquido, totalizando R\$2,8 bilhões, com volume 15,4% menor e um preço médio 24,2% acima de 2012. O custo médio ficou 19,3% acima, impulsionado pelo alto nível de custos de captação de leite no campo durante o ano. O resultado operacional atingiu R\$ 60,1 milhões, representando um ganho de 2,3 pontos percentuais.

FOOD SERVICES

O ano de 2013 foi marcado por importantes desafios para o mercado de *Food Services* e para a nossa área de negócios com foco nesse mercado.

Fatores macroeconômicos – como inflação em serviços, custos de ocupação de espaços comerciais e de mão de obra e redução da disponibilidade de renda – impactaram negativamente o consumo da nova classe média, que nos últimos anos ganhou acesso às praças de alimentação, porém ainda não conseguiu tornar isso um hábito. Além disso, a falta de segurança foi preponderante para o resultado do primeiro semestre: protestos nas ruas e assaltos/arrastões em restaurantes influenciaram na queda de 10% do consumo em alimentação fora do lar em São Paulo, principal mercado nacional.

Contudo, duas questões-chave levaram ao aumento no contingente que opta por comer fora: o crescimento de redes estruturadas, cada vez mais profissionalizadas por meio de franquias com contratos com maturidade de implantação de médio prazo; e a evolução da indústria de *shopping centers*, que se expande em larga escala, principalmente no interior do País, impulsionando a estratégia de ampliar as transações de *Food Services* além do eixo Rio-São Paulo.

Para a BRF, o negócio *Food Services* em 2013 esteve focado na otimização das operações. O olhar voltado aos processos internos levou à captação de sinergias nas forças de vendas: 75% da equipe comercial foi unificada ao longo do ano e a previsão é completar os 100% no início de 2014.

A inovação foi direcionada no conceito de *portfólio* profissional, que desenvolve produtos específicos para o *Food Services* e não necessariamente replica nele os produtos do varejo. Nessa concepção, destacaram-se o Creme Culinário Elegê e o *Chicken McBites*. O primeiro uniu leite e base vegetal em uma saborosa alternativa ao creme de leite no preparo de receitas salgadas como estrogonofes, lasanhas, tortas e também em receitas doces como pavês e bolos. Já o segundo consiste em pequenos cubos de peito de frango empanados do McDonald's, lançados em junho e entregues em mais de 700 restaurantes da rede no Brasil, no Paraguai e no Uruguai.

A estrutura de serviço de relacionamento e o treinamento da equipe de vendas também foram ampliados durante o ano, assim como a quantidade de *chefs*, que tiveram ainda a missão de apadrinhar os seis finalistas do concurso *Chef do Futuro*. Proposta pela BRF em parceria com as faculdades Anhembí Morumbi, FMU e Senac São Paulo, a competição desafiou alunos dos cursos de Gastronomia dessas escolas paulistanas a criar um produto que facilitasse o dia a dia dos cozinheiros: 200 candidatos submeteram propostas, superando em 42% a expectativa inicial, de 140 inscrições. Em 2014, o concurso terá alcance nacional.

A busca da produtividade por meio da excelência em execução também seguirá em 2014, quando será implementada nova segmentação que classifica clientes por perfil de valor e não por tipo de negócio. Com uma execução totalmente dedicada, a venda dos kits obteve considerável crescimento no ano (16%) e foi encerrada com antecedência recorde, o que permitiu excelência na logística de entrega e pós-venda de mais de 2 milhões de kits. Pensando nas necessidades dos clientes, a marca Perdigão apostou na inovação e na comodidade, com mochilas térmicas em alguns de seus kits para que o público pudesse transportar o presente de maneira mais confortável. Já a marca Sadia trouxe a assinatura do *designer* Marcelo Rosenbaum em seus kits, que seguem a linha contemporânea, sofisticada, apostando na versatilidade de uma bolsa que pode ser usada de três diferentes formas: a tiracolo, mochila e de ombro. No mercado internacional, em 2014 iniciaremos a expansão do modelo avaliando os mercados da Europa, Cone Sul e Oriente Médio onde já há um time, estrutura e algum volume.

Na visão acumulada de 2013 vs 2012, encerramos com crescimento do faturamento de vendas de 3,1%, atingindo R\$ 1,6 bilhões, ainda que com volume 5,7% menor por conta do reflexo do cenário econômico apresentado. O custo médio ficou 7,9% acima do patamar de 2012. O lucro operacional ficou 7,5% acima atingindo R\$ 177 milhões, refletindo o esforço de redução de gastos operacionais.

DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO [GRI G4-EC1]

Receita Operacional Líquida:

Em 2013, a receita operacional líquida atingiu R\$ 30,5 bilhões, registrando aumento de 7,0%, beneficiado principalmente pelo bom desempenho de vendas obtido no primeiro semestre do ano no mercado interno e da recuperação de receitas no mercado externo (com o benefício da desvalorização do real frente ao dólar de 10,4%). Os preços médios (ROL) apresentaram um crescimento de 15,6% no período em relação a 2012 com um volume 7,4% menor.

Custos das Vendas (CPV)

Os custos das vendas aumentaram 4,0%, registrando R\$ 23,0 bilhões. Os principais crescimentos foram registrados nos seguintes itens: 1) mão-de-obra; 2) farelo de soja; 3) aumento de itens indexados ao câmbio como: embalagens, vitaminas; 4) fretes.

Lucro Bruto e Margem Bruta

O Lucro Bruto atingiu R\$ 7,6 bilhões, com aumento de 17,3% se comparado ao ano anterior, atingindo margem bruta de 24,8% ante 22,6%, em razão dos repasses de preço e melhoria de *mix* no mercado interno, além da melhoria na conversão alimentar e de rendimento no abate.

Despesas Operacionais

As despesas operacionais totalizaram R\$ 5,1 bilhões, com um aumento de 8,1% especialmente impactadas pelo aumento das despesas administrativas com a contratação de consultorias externas para dar suporte aos projetos do Plano de Aceleração e ao Planejamento Estratégico da BRF, além dos aumentos relacionados a TI (Tecnologia da Informação). Também tivemos impactos nas despesas operacionais por conta de aumentos com despesas de *marketing* concentrados no 4T13 com campanhas comemorativas.

Outras despesas operacionais

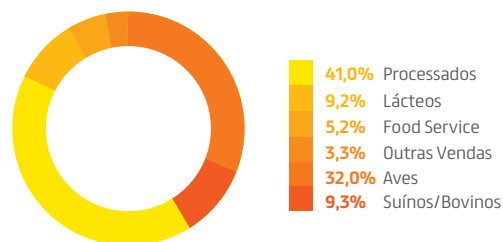
Com a adoção da norma CPC 33, que alterou de forma retroativa as políticas contábeis anteriormente adotadas para mensuração e divulgação de planos de benefícios a empregados, tivemos uma alteração do número divulgado na conta de outras despesas operacionais em 2012, elevando a mesma de R\$ 179,6 milhões para

R\$ 245 milhões no 4T12 e R\$ 381 milhões para R\$ 446 milhões no acumulado ano de 2012, sendo que os principais ajustes foram uma despesa no plano de benefício definido – FAF no valor de R\$ 85,4 milhões, e uma receita no benefício pós emprego – Plano de Saúde no valor de R\$ 19,9 milhões.

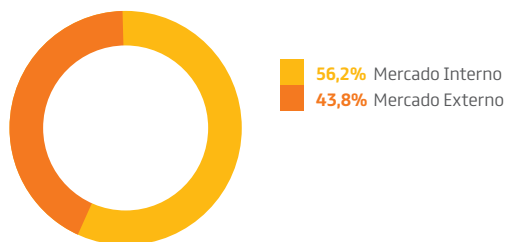
No ano de 2013, tivemos algumas despesas não-recorrentes advindas do Plano de Reestruturação que afetaram essa linha, incluindo ajustes de quadro de pessoal e de executivos e contratação de consultorias, totalizando R\$ 71,1 milhões no 4T13. No mesmo trimestre o nosso planejamento estratégico apontou necessidade de congelarmos alguns investimentos para aumento de capacidade e já provisionamos o impacto parcial de R\$ 34,6 milhões. Ainda tivemos uma provisão de R\$ 6,1 milhões no trimestre referente a racionalização de SKU's do Mercado Interno e Food Services. Estas despesas não-recorrentes somaram R\$ 111,7 milhões no trimestre e impactaram a conta de outras despesas operacionais que totalizou R\$ 193,6 milhões e no acumulado do ano R\$ 535 milhões, portanto um decréscimo de 21% no trimestre e acréscimo de 20% no acumulado comparando-se com os novos números do ano de 2012 (conforme mencionado acima).

COMPOSIÇÃO DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (%)

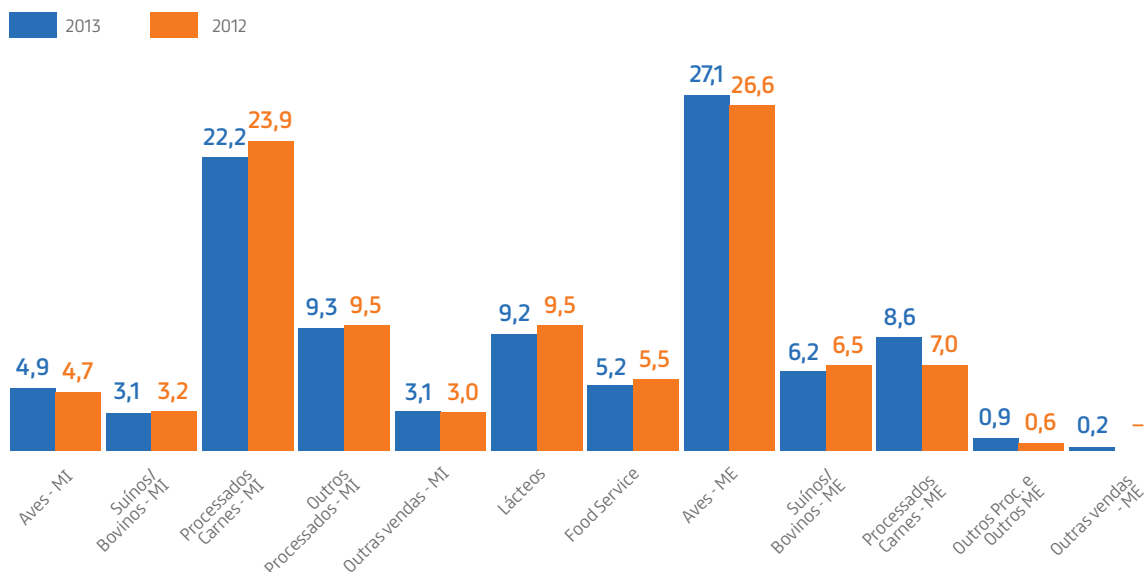
Por Produto - 2013



Por Mercado - 2013



COMPOSIÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA (%)



Diante do elevado nível de exportações, a Companhia realiza operações no mercado de derivativos com objetivo específico de proteção (hedge) cambial.

Resultado operacional antes das financeiras e margem operacional

No ano de 2013, tivemos um resultado operacional antes das financeiras de R\$ 1,9 bilhão, 48,1% acima do resultado registrado em 2012, com melhoria de 1,8 ponto percentual na margem operacional reportada. Isso se deve principalmente à recuperação gradual das receitas no mercado interna e a desvalorização do câmbio que ajudou no resultado do mercado externo.

Financeiras

As despesas financeiras líquidas somaram R\$ 259,7 milhões no trimestre, 185,5% acima do 4T12 e R\$ 747,5 milhões no acumulado do ano, 31,0% acima do mesmo período do ano anterior. Esse aumento foi principalmente em decorrência do aumento da dívida bruta, elevação dos juros e impacto de variação cambial.

Diante do elevado nível de exportações, a Companhia realiza operações no mercado de derivativos 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 instrumentos financeiros 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 e derivativos para cobertura cambial possibilita reduções significativas na exposição líquida de balanço em moeda estrangeira, passando de uma exposição cambial impactando resultado de USD 80,4 milhões "vendidos" no 3T13 para USD 28,7 milhões "comprados" no final do quarto trimestre.

Em 31.12.13, os instrumentos financeiros não derivativos designados como hedge accounting para cobertura cambial de fluxo de caixa somaram USD 600 milhões. Em adição, os instrumentos financeiros derivativos designados como hedge accounting, no conceito cash flow hedge para cobertura das exportações altamente prováveis, atingiram, nas suas respectivas moedas, os valores de USD 793 milhões, EUR 107 milhões e GBP 33 milhões. Esses instrumentos também contribuíram diretamente para a redução da exposição cambial. Em ambos os casos, o resultado não realizado de variação cambial foi contabilizado em outros resultados abrangentes.

A dívida líquida da Companhia ficou em R\$ 6,8 bilhões, 3,4% abaixo da registrada em 31/12/12, resultando em uma dívida líquida sobre EBITDA ajustado (últimos doze meses) de de 1,87 vez.

Equivalência Patrimonial

O resultado de equivalência patrimonial gerado pela participação nos resultados de coligadas e controladas em conjunto (*Joint Ventures*), representou em 2013 um ganho de R\$13,3 milhões contra um ganho de R\$22,4 milhões no exercício anterior, representando uma redução de R\$9,1 milhões, decorrente principalmente do resultado da coligada Federal Foods.

Imposto de renda e contribuição social

No acumulado do período a despesa totalizou R\$ 145,3 milhões contra uma receita de R\$24,6 milhões do período anterior, representando uma taxa efetiva negativa de 12,0% e positiva de 3,3%, respectivamente. Os principais fatores que levam a Companhia apresentar uma taxa efetiva menor que a nominal estão relacionados ao benefício fiscal no pagamento de juros sobre o capital próprio, subvenções para investimentos, além de variação cambial sobre investimentos no exterior.

Participação dos acionistas não controladores

O resultado atribuído aos acionistas não controladores de subsidiárias na Argentina, Oriente Médio e Europa, representou em 2013, R\$ 4,4 milhões negativos contra R\$ 7,4 milhões negativos no mesmo período do exercício anterior.

Resultado Líquido e Margem Líquida

Em 2013 atingimos R\$ 1,1 bilhão de lucro líquido, 38% acima do apresentado em 2012, com margem líquida de 3,5% ante 2,7% em 2012, refletindo o melhor cenário para exportações da Companhia, somados aos repasses de preços no mercado interno, amenizando a pressão da margem bruta ainda que com retração de consumo no mercado doméstico.

EBITDA

O EBITDA ajustado totalizou R\$ 3,6 bilhões, 35,3% superior ao mesmo período de 2012, com margem EBITDA ajustada de 11,9% ante 9,4% registrado no acumulado de 2012. O EBITDA alcançou R\$ 3,1 bilhões no acumulado (2013), 37,2% acima do total de 2012, com margem EBITDA de 10,3% ante 8,0%.

EBITDA AJUSTADO

R\$ milhões

	2013	2012	var. %
Resultado Líquido	1.062	770	38
Imposto de Renda e Contribuição Social	145	(25)	-
Financeiras Líquidas	748	571	31
Depreciação e Amortização	1.176	967	22
= EBITDA	3.131	2.283	37
Outros Resultados	505	413	22
Resultado da equivalência Patrimonial	(13)	(22)	(39)
Participação dos Acionistas não Controladores	4	7	(37)
= EBITDA ajustado	3.627	2.680	35

Incentivos

A BRF desfruta incentivos fiscais e financeiros nas esferas federal, estaduais e municipais, como incentivo à produção ou comercialização local e ao desenvolvimento socioeconômico das regiões, tendo normalmente como contrapartida investimentos em geração de empregos diretos e indiretos. No âmbito federal, destacam-se os programas Reintegra, de desoneração da folha de pagamento das indústrias de aves e suínos, e os incentivos à inovação tecnológica da Lei do Bem (Lei n.º 11.196). Incentivos recebidos na esfera estadual são vinculados ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) e criados para atrair investimentos, como Fomentar (GO), Prodepe (PE) e Prodeic (MT). [GRI G4-EC4]

VALOR ADICIONADO

O valor adicionado, que reflete a riqueza agregada pela atividade empresarial, totalizou R\$ 11,7 bilhões, 15% acima do registrado no ano anterior. O valor representa a diferença entre a receita bruta da BRF e os valores pagos por materiais e serviços adquiridos de terceiros, depreciação e amortizações. Do total, 32,0% foram distribuídos ao governo e à sociedade, na forma de impostos, taxas e contribuições; 38,4% a colaboradores (salários, benefícios e encargos sociais); 20,5% a financiadores (juros e despesas financeiras) e 9,1% a acionistas (juros sobre o capital próprio e retenções).

DEMONSTRATIVO DO VALOR ADICIONADO

R\$ milhões

DVA	2013	2012	var. %
Recursos Humanos	4.475	4.035	11
Impostos	3.741	3.520	6
Juros/Aluguéis	2.392	1.852	29
Juros sobre o capital próprio	724	275	164
Retenção	338	495	(32)
Participação de acionistas não controladores	4	7	(41)
Total	11.675	10.184	15

ENDIVIDAMENTO

R\$ milhões

Endividamento - R\$ Milhões	em 31/12/2013			em 31/12/2012	
	Circulante	Não Circulante	Total	Total	Var. %
Moeda Nacional	(2.415)	(1.657)	(4.073)	(3.890)	5
Moeda Estrangeira	(638)	(5.827)	(6.466)	(5.882)	10
Endividamento Bruto	(3.053)	(7.485)	(10.538)	(9.772)	8
Aplicações					
Moeda Nacional	935	155	1.091	1.209	(10)
Moeda Estrangeira	2.663	-	2.663	1.545	72
Total Aplicações	3.598	155	3.754	2.753	36
Endividamento Líquido	545	(7.329)	(6.784)	(7.018)	(3)
Exposição Cambial - US\$ Milhões			(87)	(412)	(79)

VENDAS

Mercado Interno	Mil Toneladas			R\$ Milhões		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
In Natura	407	463	(12)	2.439	2.263	8
Aves	275	329	(16)	1.492	1.351	10
Suínos/Bovinos	132	134	(1)	947	911	4
Processados	1.498	1.643	(9)	9.599	9.462	1
Outras Vendas	324	456	(29)	941	894	5
Total	2.229	2.562	(13)	12.978	12.619	3

Mercado Externo	Mil Toneladas			R\$ Milhões		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
In Natura	2.018	2.101	(4)	10.159	9.436	8
Aves	1.750	1.795	(3)	8.262	7.569	9
Suínos/Bovinos	268	306	(13)	1.897	1.867	2
Processados	447	372	20	2.914	2.182	34
Outras Vendas	55	9	529	56	8	627
Total	2.520	2.482	(2)	13.129	11.626	13

Lácteos	Mil Toneladas			R\$ Milhões		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
Divisão Seca	543	700	(22)	1.446	1.475	(12)
Divisão Refrigerada	253	278	(9)	1.282	1.178	9
Outras Vendas	103	85	21	80	60	33
Total	899	1.063	(15)	2.808	2.714	3

Food Service	Mil Toneladas			R\$ Milhões		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
Total	217	230	(6)	1.606	1.558	3

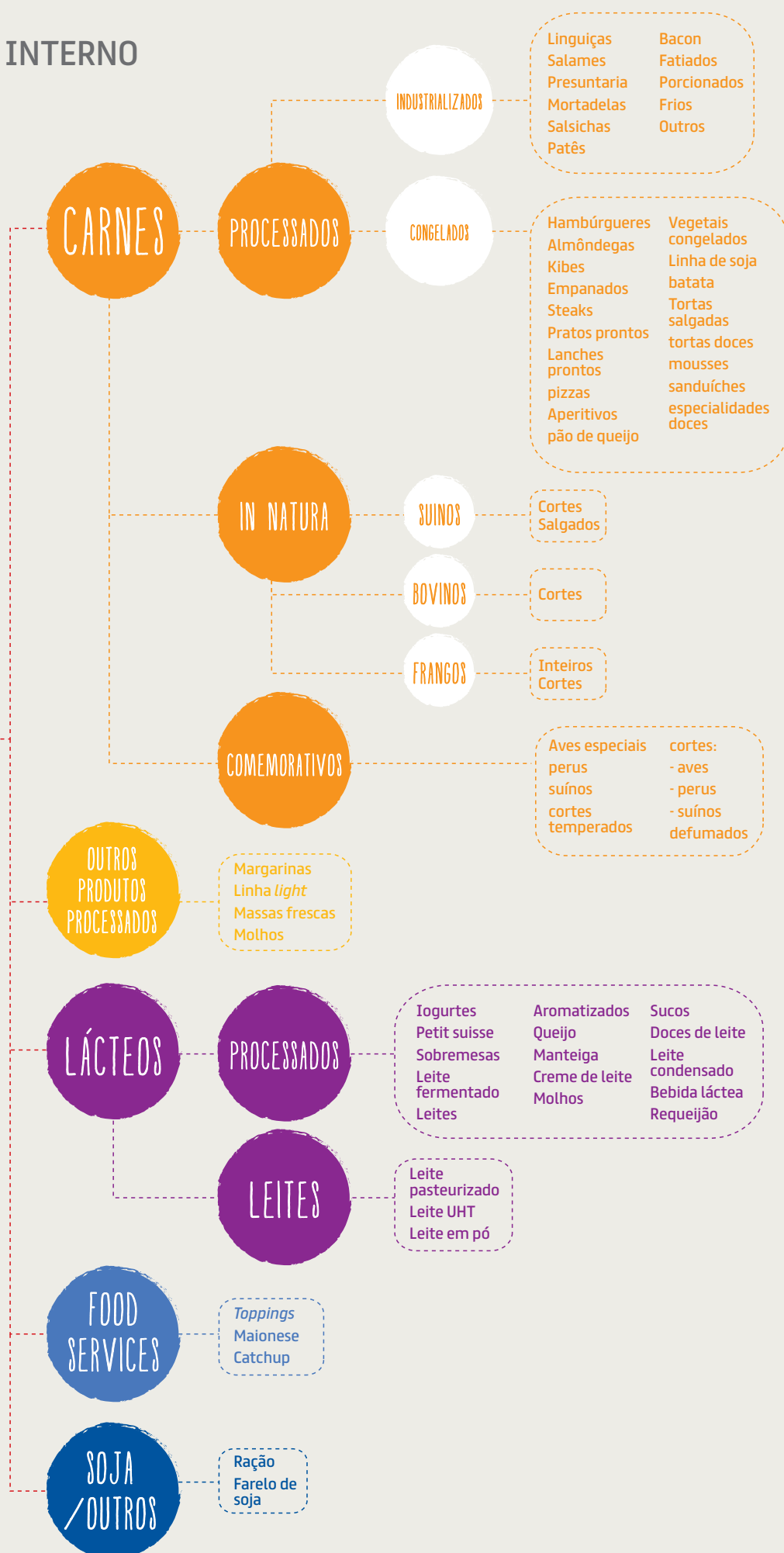
Total	Mil Toneladas			R\$ Milhões		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
Total	5.865	6.337	(7)	30.521	28.517	7

FLUXO DE CAIXA

R\$ milhões

	2013	2012	var. %
Atividades Operacionais			
Resultado do exercício	1.062	770	38
Ajustes para reconciliar o resultado	2.666	2.837	(6)
Variações nos ativos e passivos			
Contas a receber de clientes	(188)	90	-
Estoques	(111)	(362)	(69)
Ativo biológico	165	(215)	-
Juros sobre o capital próprio recebidos	22	9	148
Fornecedores	402	669	(40)
Pagamento de contingências	(285)	(203)	40
Pagamento de juros	(568)	(495)	15
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(2)	(98)	(98)
Outros diretos e obrigações	156	(561)	-
Caixa originado pelas atividades operacionais	3.319	2.443	36
Atividades de Investimento			
Aplicações financeiras	125	46	175
Investimento em caixa restrito	(6)	(14)	(56)
Aquisição de empresas	-	(11)	-
Aumento de capital em subsidiária	(18)	-	-
Outros investimentos	(55)	(52)	7
Aquisições de imobilizado	(1.268)	(1.884)	(33)
Aquisições de ativo biológico	(502)	(494)	2
Receita na alienação do imobilizado	266	51	419
Aplicações no intangível	(55)	(15)	273
Caixa originado (aplicado) nas atividades de investimento	(1.512)	(2.373)	(36)
Atividades de financiamentos			
Empréstimos e financiamentos	(153)	911	-
Dividendos/juros sobre o capital próprio pago	(579)	(440)	30
Aquisições/alienações de ações para tesouraria	(25)	13	-
Aquisições de ações para tesouraria	(79)	-	-
Alienação de ações para tesouraria	53	13	296
Caixa originado (aplicado) nas atividades de financiamento	(757)	450	-
Variação cambial sobre caixa e equivalentes	148	43	245
Aumento (decrécimo) líquido no saldo de caixa	1.197	564	112
Caixa e equivalentes a caixa no início do período	1.931	1.367	41
Caixa e equivalentes a caixa no final do período	3.128	1.931	62

MERCADO INTERNO



MERCADO EXTERNO





INVESTIMENTOS

Os investimentos realizados no trimestre totalizaram R\$ 376,8 milhões, ficando 44,3% inferior ao ano anterior e foram direcionados para projetos de crescimento, eficiência e suporte. Estão considerados neste montante R\$ 120,1 milhões de investimentos em ativos biológicos (matrizes). No acumulado, os investimentos (CAPEX) totalizaram R\$ 1,5 bilhão, incluindo R\$ 501,8 milhões de investimentos realizados em ativos biológicos. Além disto, houve também no período, R\$ 164,8 milhões de arrendamento mercantil e R\$ 222,5 milhões de aquisições e outros investimentos.

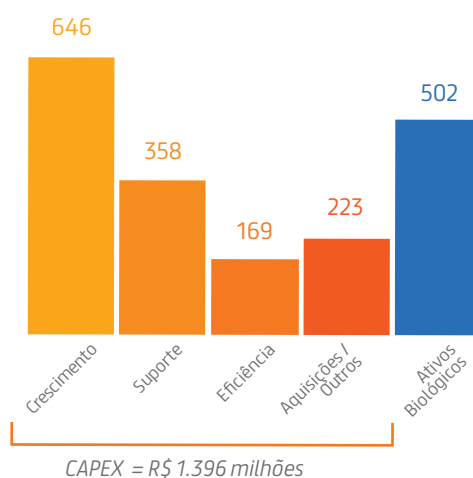
Os principais desembolsos em 2013 foram direcionados para investimentos de aumento de capacidade produtiva em Videira (SC), Ponta Grossa (PR), Paranaguá (PR), Tatuí (SP) e Uberlândia (MG); construções das novas fábricas de: margarinas (Vitória do Santo Antônio-PE); queijos (Três de Maio-RS); ampliação dos abatedouros das unidades industriais de Nova Mutum (MT) e Dourados (MS); e fábrica de processados no Oriente Médio; além de investimentos nos projetos de automação, melhoria de processos, ampliação de linhas e suporte.

A redução do Capex foi uma priorização dos projetos, em linha com a estratégia delineada pela Companhia, apenas mudando esse direcionamento voltando-o para a melhoria de processos através de investimentos em logística e sistemas (TI).

INVESTIMENTOS

R\$ milhões

Ativos Biológicos	R\$ 502		
Arrendamento Mercantil* (AM)	R\$ 165		
Aquisições / outros	R\$ 223		
CAPEX (excl. AM e Aquisições)	R\$ 1.008		
Total	R\$ 1.898		
		Realizado 2013	
		R\$ 502	
		R\$ 1.008	
		R\$ 1.508	
			Guidance 2013
			R\$ 2.000

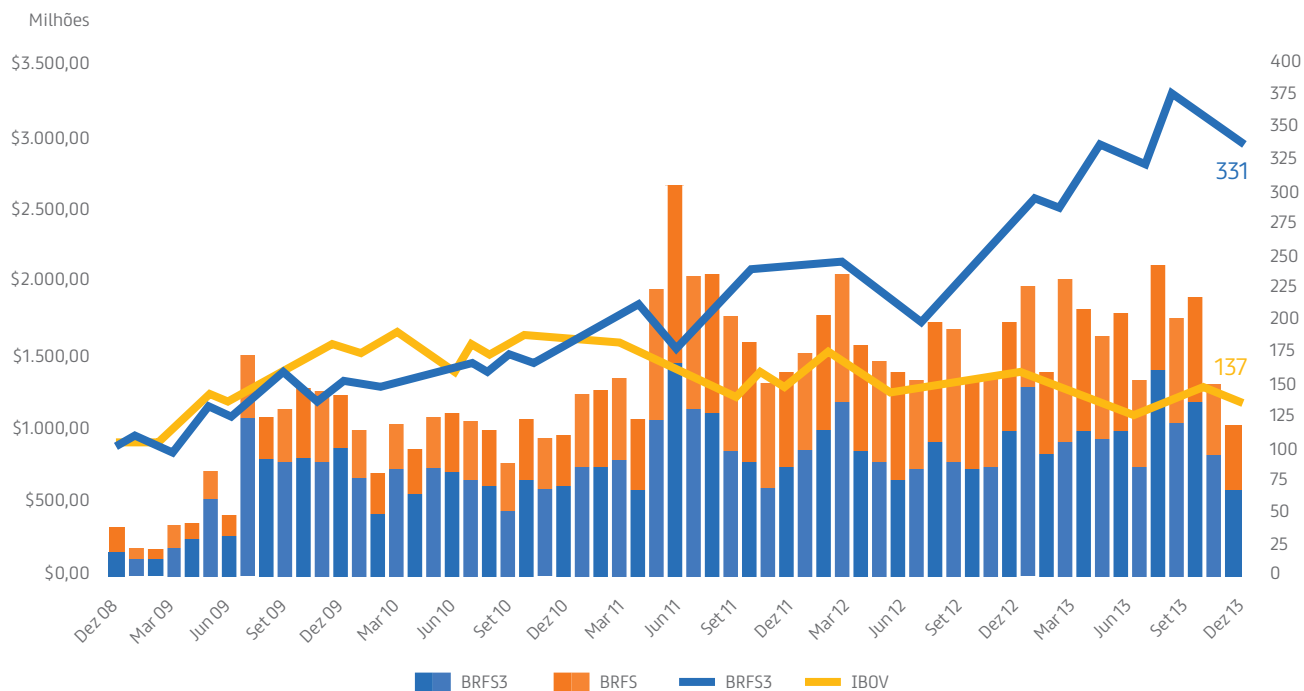


* AM = se refere aos projetos de "built to suit" do CD de Salvador e do escritório administrativo de Curitiba.

VOLUME NEGOCIADO MENSAL

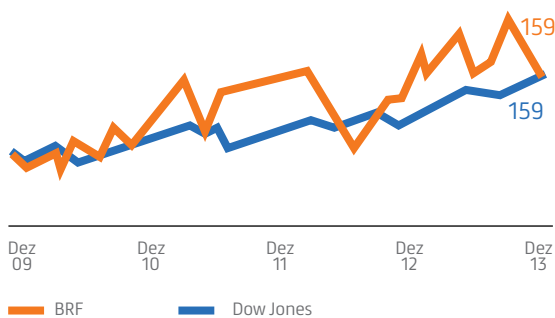
2013: US\$ 80,7 milhões/dia

5,8% superior a 2012



DESEMPENHO DOS ADRS X DOW JONES

Base 100 - Dez 09 - série 5 anos



BRFS3 - BM&F BOVESPA

	2013	2012
Cotações - R\$ *	49,25	42,19
Volume de Ações Negociado (Milhões)	524,6	584,0
Performance	16,7%	15,8%
Índice Bovespa	(15,5%)	7,4%
IGC	(2,0%)	19,0%
ISE	1,9%	20,5%

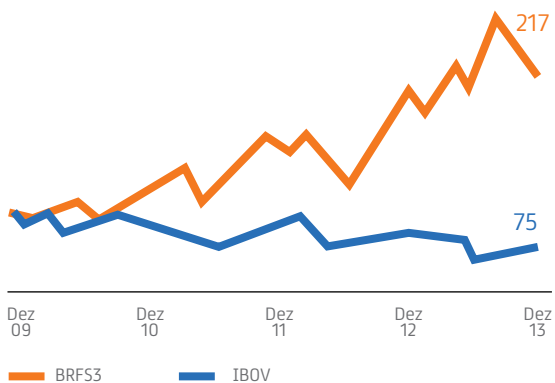
BRFS - NYSE

	2013	2012
Cotações - US\$ *	20,87	21,11
Volume de ADRs Negociado (Milhões)	359,1	480,6
Performance	(1,1%)	8,0%
Índice Dow Jones	26,5%	7,3%

* Fechamento

DESEMPENHO DAS AÇÕES X IBOVESPA

Base 100 - Dez 09 - série 5 anos



CAPITAL HUMANO

Enfrentando o desafio de trabalhar com pessoas felizes e nos lugares certos, a BRF procurou em 2013 ouvir ansiedades, vontades, curiosidades, críticas e expectativas de cada profissional, no processo de criação conjunta de uma cultura corporativa integrada e global.





SANDRA

É PERFECCIONISTA E ORGANIZA AS
GÔNDOLAS DO MERCADO COM AGILIDADE
E ATENÇÃO. ATENDER BEM OS CLIENTES
SEMPRE FOI SUA PAIXÃO.

Grande empregadora da agroindústria – com mais de 80% dos empregos em pequenas cidades –, a BRF impulsiona as economias locais e colabora com o desenvolvimento da sociedade.

Concluída a complexa fusão entre Sadia e Perdigão e atendidas as exigências do Termo de Compromisso de Desempenho (TCD) acordado com o Conselho Administrativo de Defesa Econômico (Cade), os funcionários puderam se adaptar à dinâmica de uma nova Companhia e à mudança de expectativa do Conselho de Administração em razão do resultado aliado ao conceito de meritocracia.

Um pilar do planejamento BRF-17 na área de recursos humanos é a gestão de talentos, com o conceito de meritocracia assumindo importância na remuneração variável nos próximos anos, e a construção de um mapa sucessório de curto e longo prazo. Será adotado ciclo de

desempenho completo na organização, com atração, retenção e desenvolvimento de pessoas.

Grande empregadora da agroindústria – com mais de 80% dos empregos em pequenas cidades –, a BRF impulsiona as economias locais e colabora com o desenvolvimento da sociedade. A prática de contratação prioriza candidatos oriundos da localidade em que a posição está aberta. São mantidos programas de desenvolvimento de líderes nos diversos níveis hierárquicos, tais como: Formação de Líderes; *E-learning* para Integração de Líderes; Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL).

NÚMERO DE EMPREGADOS POR REGIÃO |GRI G4-10|

Tipo de emprego	Região									
	Total	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	Latam	Ásia	África	Europa
Tempo indeterminado	105.240	302	3.917	26.899	29.413	44.709				
Tempo determinado	712	4	177	33	465	33				
Estagiários e aprendizes	1.584	16	89	395	276	808				
Funcionários fora do Brasil	4.186						3.035	24	13	505
Terceirizados	9.395	2	315	2.468	1.274	5.336				
Total	121.117	324	4.498	29.795	31.428	50.886	3.035	24	13	505

NÚMERO DE EMPREGADOS POR GÊNERO |GRI G4-10|

Tipo de emprego	Gênero	
	Masculino	Feminino
Tempo indeterminado	62.958	42.282
Tempo determinado	560	152
Estagiários e aprendizes	796	788
Funcionários fora do Brasil	3.369	817
Total	67.683	44.039

* Atualmente, a Companhia não possui esta informação de terceiros segregada. O Portal de Terceiros está em fase final de construção e a previsão de implementação é no primeiro semestre de 2014, permitindo maior rastreabilidade e gestão das informações e do perfil de terceiros BRF.

ROTATIVIDADE POR REGIÃO |GRI G4-LA1|

Região	Contratações	Desligamentos
Norte	74	85
Nordeste	1.140	840
Centro-Oeste	13.390	13.689
Sudeste	5.506	7.095
Sul	12.471	15.065
Exterior	N/A	N/A

ROTATIVIDADE TOTAL |GRI G4-LA1|

	2011	2012	2013
Número de desligamentos	31.035	35.385	36.774
Rotatividade	2,07%	2,34%	2,36%

NOVAS CONTRATAÇÕES E ROTATIVIDADE |GRI G4-LA1|

	Masculino	Feminino	Menor que 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos
Número total	19.314	13.267	22.738	9.532	311
Taxa (%)*	18,2	12,5	21,4	9	0,3

* As taxas são calculadas com base no número total de empregados no final do período coberto pelo relatório, somente Brasil.

ROTATIVIDADE POR GÊNERO E IDADE |GRI G4-LA1|

Ano	Masculino	Feminino	Menor que 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos
2013	21.840	14.934	21.747	13.993	1.034

RETORNO AO TRABALHO APÓS UMA LICENÇA MATERNIDADE/PATERNIDADE |GRI G4-LA3|

Retenção pós licença VS gênero	Mulheres	Homens
Total de empregados com direito a tirar licença maternidade/ paternidade *	100%	100%
Total de empregados que tiraram licença maternidade/ paternidade	3.005	-
Total de empregados que retornaram ao trabalho após tirar uma licença maternidade/paternidade	3.005	-
Total de empregados que retornaram ao trabalho após uma licença maternidade/paternidade e continuaram empregados doze meses após seu retorno ao trabalho	2.312	-
Taxas de retorno ao trabalho e retenção de empregados que tiraram licença maternidade/paternidade	77%	-

* 100% de todos funcionários (indeterminado + determinado + meio período) / Para licença paternidade são concedidos cinco dias, conforme legislação vigente no Brasil, não tendo impacto (este período de afastamento) na vida profissional do funcionário.

A BRF mantém negociações com mais de 90 sindicatos, e possui atualmente 77 acordos e 20 convenções coletivas.



EMPREGO E REMUNERAÇÃO

Atualmente, negociações sociais e salariais ocorrem a cada 12 meses (conforme data-base das categorias/ regiões) e são realizados encontros periódicos com foco de atuação preventivo e proativo na condução de temas locais e corporativos, durante a vigência do Acordo ou Convenção Coletiva. A BRF mantém negociações com mais de 90 sindicatos, e possui atualmente 77 acordos e 20 convenções coletivas. No Brasil, 100% dos funcionários são abrangidos por acordos e representados pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Carnes e Derivados, Laticínios e Derivados, Indústrias da Alimentação e Afins e sindicatos de vendedores e promotores de vendas, em suas respectivas localidades no Brasil. Além disso, em todos os municípios brasileiros onde há operação da BRF há uma entidade sindical que representa os trabalhadores. No exterior, são consideradas como diretrizes corporativas as leis do trabalho de cada um dos países de atuação, sendo que naqueles nos quais há uma entidade representante dos trabalhadores, 100% dos funcionários estão cobertos por acordos coletivos. [GRI G4-11]

A política de remuneração não faz distinção de gênero, raça ou religião. A prática salarial adotada é baseada no mercado e o fator que pode diferenciar os salários dos funcionários são determinados pelo desempenho e tempo de Empresa, e todos os funcionários recebem mais do que o mínimo nacional. O menor salário registrado em 31 de dezembro de 2013 considerando uma carga horária de 220 horas por mês foi de R\$ 715,00, ou seja, 5,5% acima do mínimo nacional. A definição dos salários mínimos depende de negociações coletivas, que são reivindicadas anualmente pelos sindicatos das categorias. [GRI G4-EC5]

Para o preenchimento das vagas de liderança, a BRF tem como premissa o recrutamento interno e a linha de sucessão local, previstos na norma de atração e seleção. O Programa de Recrutamento Interno foi relançado em 2013 com a finalidade de fortalecer essa política e a meritocracia. As posições são abertas inicialmente na localidade e, em caso de não preenchimento, são disponibilizadas às demais unidades. O novo programa possibilitou a divulgação das vagas a todos os funcionários, padronizou o canal de comunicação e firmou compromissos com todos no atendimento às políticas de priorização de funcionários. Em 2013, 76,49% das vagas de liderança foram preenchidas com funcionários BRF. Para 2014 será mantida a meta de aproveitamento interno para a área de recursos humanos e a intenção é seguir com o desdobramento da meta a todos os níveis de liderança da Empresa. [GRI G4-EC6]

A prática salarial adotada é baseada no mercado e o fator que pode diferenciar os salários dos funcionários são determinados pelo desempenho e tempo de Empresa, e todos os funcionários recebem mais do que o mínimo nacional.

Entre os benefícios concedidos aos funcionários destacam-se vale transporte, vale alimentação, vale refeição ou restaurante interno, cesta básica, plano de saúde, plano odontológico, assistência ambulatorial, auxílio escolar, seguro de vida, auxílio creche, licença maternidade/paternidade, entrega de brinquedos para filhos com até 10 anos de idade, sendo oferecidos a todos os funcionários – de período integral, de meio período (6 horas) ou temporários. A exceção é o plano de aquisição de ações, disponível somente para níveis executivos. Em reconhecimento à contribuição dos colaboradores na construção da BRF destaca-se o Programa Nossa Gente, Nossa História, que valoriza o comprometimento dos funcionários que se dedicam ao crescimento da Empresa. |GRI G4-LA2|

PREVIDÊNCIA PRIVADA |GRI G4-EC3|

Entre os benefícios, a BRF possui ainda quatro planos de pensão, todos de caráter voluntário: Plano de Benefícios FAF (benefício definido), Plano I e Plano II (contribuição variável fechada para adesão), e Plano III de Previdência Brasil Foods (contribuição definida disponível para adesão desde 2011).

Os quatro planos são administrados pela BRF Previdência Privada, entidade fechada de previdência complementar, sem fins lucrativos, criada em 1997, cuja finalidade é fornecer benefícios de suplementação de aposentadoria para os funcionários das empresas BRF. Atualmente, 33.311 funcionários participam dos planos.

O percentual de contribuição definido nos Planos I, II e III segue os seguintes critérios: para o Plano I a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 URF (Unidade Referência Brasil Foods, que hoje equivale a R\$ 3.847,90) e de 3,70% sobre a parcela excedente do salário, se houver. As contribuições da patrocinadora são efetuadas sobre a contribuição básica dos participantes e obedece à seguinte escala: até 50 anos, 100% da contribuição básica do participante; de 51 em diante 200% da contribuição básica do participante. Em ambos os planos (II e III) as contribuições da patrocinadora correspondem a 100% da contribuição básica efetuada pelos participantes. Os planos I, II e III permitem que os participantes possam ainda fazer contribuições suplementares, totalmente voluntárias, que correspondem a um percentual sobre o salário ou valor livremente escolhido por eles.

Para a cobertura do custeio previdenciário, referentes ao plano FAF, as patrocinadoras contribuem com valores mensais correspondentes a 0,17% dos salários dos participantes e estes, com valores mensais correspondentes a 0,09% de seus salários.

Em 2013 ocorreu eleição dos novos Conselheiros Deliberativos e Fiscais da BRF Previdência Privada, representantes dos participantes e a indicação dos representantes das patrocinadoras, buscando a representatividade equânime entre os Planos. As alterações na gestão dos planos foram as seguintes:

- Implementação de novos canais de comunicação com os participantes, entre eles o Jornal BRF Previdência Privada.

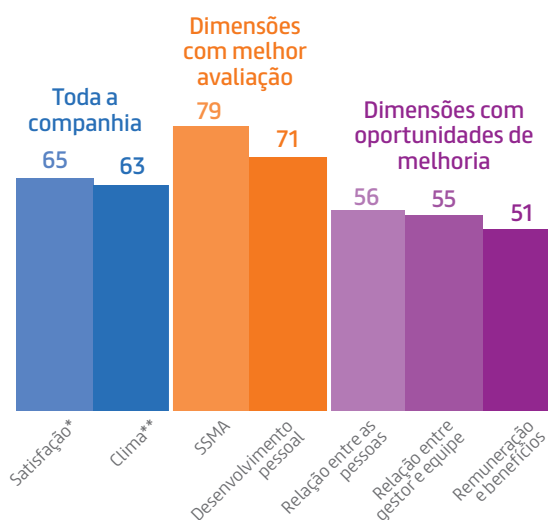
- Reestruturação dos processos operacionais, internalização de atividades terceirizadas, unificação de prestadores e fornecedores, todos em função da unificação das Entidades (FAF e PSPP).
- Incorporação da FAF – Fundação Atílio Francisco Xavier Fontana pela BRF Previdência Privada.

PESQUISA DE CLIMA |GRI G4-26|

Realizada em maio e junho de 2013, a primeira Pesquisa de Clima da BRF contou com a participação de mais de 86 mil pessoas, ou seja, 90% dos colaboradores ativos e com mais de três meses de casa, responderam aos questionários. Ação de grande importância para a Companhia, a pesquisa permite saber como a equipe percebe a Empresa em todas as suas dimensões. É um processo que terá continuidade e a cada aplicação da pesquisa será possível identificar o que melhorou, o que continua no mesmo patamar e em que áreas ainda é preciso promover mudanças.

Os resultados começaram a ser apresentados para todos os colaboradores em novembro, com as propostas dos planos de ação sendo construídas de dezembro a janeiro de 2014, cabendo à liderança aprofundar o entendimento das percepções com suas equipes, analisar as oportunidades, definir prioridades e elaborar planos de ação para atacá-las.

RESULTADOS DA PESQUISA |GRI G4-26|



* Primeira pergunta da pesquisa, que questiona se o colaborador está satisfeito com a companhia.

** Índice médio de satisfação, que leva em conta informações mais aprofundadas sobre os temas relacionados ao contexto do trabalho, abrangendo todos os aspectos avaliados na pesquisa.

Reconhecimento – De 15 de março a 15 de abril de 2013, foram realizadas as cerimônias de premiação do Programa da Excelência (PEX) da BRF, cujo conceito é a busca de resultados por meio de métodos e padrões consistentes. Depois das auditorias e do fechamento dos resultados, os participante receberam a classificação de acordo com seu desempenho e foram listados como Ouro, Prata e Bronze, sendo que os funcionários das duas primeiras categorias concorreram a sorteio de mais de 1,5 mil prêmios. Somando as quatro modalidades (Vendas, Manufatura Carnes, Logística e Serviços), mais de 8,6 mil funcionários conquistaram o nível Ouro e mais de 29 mil ficaram com a Prata.

SAÚDE E SEGURANÇA

A BRF vem desenvolvendo diretrizes próprias com o objetivo de preservar a integridade do funcionário, de sua família e da comunidade na qual está inserida. Em conjunto com os gestores, os profissionais de saúde e segurança do Programa SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) intensificam ações com o objetivo de aprimorar o comportamento humano e valorizar e preservar a vida. Iniciada em 2006, a gestão de SSMA é estratégica e representa um processo fundamental para firmar um novo patamar na cultura de prevenção de acidentes. O processo obteve avanços significativos em 2013, com a conscientização dos funcionários e contratados visando à eliminação de fatalidades e de acidentes ou doenças do trabalho. Esse ano, a equipe da BRF na Argentina veio ao Brasil conhecer a gestão de SSMA, pois esses processos também serão intensificados no país.

Entre as ferramentas de gerenciamento está o Sistema de Governança de SSMA, um processo integrado que envolve 10.608 pessoas em todos os níveis organizacionais: executivo, gerencial e operacional, por meio de seus respectivos comitês e grupos de trabalho (10% da força de trabalho), representando 100% dos funcionários. São realizadas reuniões pelo menos uma vez por mês, de maneira a que seja atendida a política de SSMA, os princípios, os requisitos legais, e que as informações sejam disseminadas e processo de SSMA monitorado, para que a BRF alcance os níveis almejados de desempenho de SSMA.

Há ainda 1.698 membros de 120 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipas), presentes em todas as Unidades em que a norma regulamentadora (NR 05) é mandatória. Nos locais onde não é mandatória a formação da Cipa, existe, no mínimo, um membro responsável por atuar na prevenção de acidentes de trabalho. São mantidos também serviços especializados em segurança e medicina do trabalho com a participação de 573 profissionais entre engenheiros de segurança, médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, técnicos em saúde ocupacional, técnicos de segurança do trabalho e fonoaudiólogos. [GRI G4-LA5]

A excelência em segurança foi atestada em 2013, quando a Empresa recebeu o primeiro lugar do prêmio de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalhador da DuPont, organizado em parceria com a Agência Brasil de Segurança (ABS) e com as revistas *Cipa* e *Proteção*. A terceira edição da premiação foi entregue em novembro.

Acidentes

A redução da taxa de frequência para acidentes com afastamento foi de 12,14% em 2013, quando comparado ao ano de 2012, superando a meta apresentada no RA2012 de reduzir tal taxa em 5%. Já na comparação com 2008, ano de início do Programa SSMA, a redução chega a 79,91%. Para acidentes sem afastamento, a redução foi de 10,15% em relação a 2012.

INDICADORES DE SEGURANÇA [GRI G4-LA6]¹

2013 ³	Gênero			Região ²				
	Homens	Mulheres	Total	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
Lesões com afastamento	245	117	362	-	22	98	112	130
Taxa de lesão com afastamento	1,35	0,65	2	-	13	1,63	3,32	1,52
Lesões sem afastamento	1.387	476	1.863	-	20	1.089	107	647
Taxa de lesão sem afastamento	7,66	2,63	10,29	-	11,82	18,11	3,17	7,56
Taxa de doenças ocupacionais	0,05	0,09	0,14	-	0	0,13	0	0,2
Dias perdidos	10.846	9.278	20.124	-	1.637	4.834	4.403	9.250
Taxa de absenteísmo	N/D	N/D	-	0,92	1,14	4,4	3,25	2,89
Óbitos	5	0	5	-	1	-	1	3

¹ Não contempla dados de terceiros.

² O monitoramento desse indicador no exterior será iniciado em 2014

³ Os dados para esse indicador sofreram alteração com a versão G4 da GRI. Dessa forma, a comparabilidade não pode ser feita na íntegra com as informações publicadas em 2012.

1.698
membros
120 Comissões Internas
de Prevenção de
Acidentes (Cipas)

Transporte seguro

Um tema amplamente abordado pelo Programa de SSMA durante o ano foi a disseminação de comportamento mais seguro aos condutores que realizam o transporte de pessoas (por meio de fretados) e de cargas no transporte e distribuição. O projeto, iniciado em 2011, é direcionado às transportadoras parceiras e seu intuito é levar mais segurança às estradas brasileiras – além de passar informações sobre saúde e proteção do meio ambiente. Para estruturar o projeto, de janeiro de 2011 a março de 2013, as unidades de Videira (SC), Carambeí (PR) e Jundiá (SP) participaram de um projeto-piloto contemplando 8% dos transportadores, quando foram desenvolvidos procedimentos e normas corporativas para serem seguidos nas unidades.

Os motoristas das transportadoras parceiras receberam informativos estruturados com dicas sobre saúde e direção defensiva (medidas utilizadas para prevenir acidentes de trânsito ou minimizar as suas consequências), sobre combate à exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras e incorporaram a realização do *checklist*, procedimento que garante que o veículo e o condutor estejam aptos para uma viagem segura por meio da verificação de diversos itens – como pneus, sirene de marcha ré e documentação do motorista e do veículo, entre outros. Houve ainda a implementação do Programa de Observação e Prevenção – POP Rodoviário para observar o comportamento do motorista.

Apesar dos esforços, em 2013 houve 67 vítimas fatais decorrentes de acidentes com envolvimento de veículos que prestavam serviços para a Companhia, e três acidentes de transporte primário resultaram em impacto ambiental. Para mitigar esse impacto crítico, a Companhia está ampliando o Programa de SSMA em Transportes e Distribuição com foco na mudança comportamental dos motoristas e transportadores, buscando a redução dos acidentes de trânsito. As ferramentas do projeto nos *roll-outs* atingirão 50% dos fornecedores em 2014, chegando a 100% até 2015.

[GRI G4-SO2]

Operação em frigoríficos

Elaborada ao longo de 2012 a partir de discussões que reuniram empresários, trabalhadores e o Ministério Público, foi criada Norma Regulamentadora nº 36 para Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas de Abate e Processamento de Carnes e Derivados, cujo processo de implantação tem sido acompanhado por sindicatos dos trabalhadores desde outubro de 2013. Atualmente, a BRF possui 97 acordos e convenções, dos quais aproximadamente 95% contemplam tópicos de saúde e segurança como fornecimento de uniformes e EPIs, Comitês de SST (Cipa) e treinamentos e normas de saúde em geral. **[GRI G4-LA8]**

A operação de Frigorífico da Agroindústria está entre as atividades do processo da BRF que apresentam maior risco ocupacional aos trabalhadores. Diante disso, a BRF estruturou iniciativas para minimizar esses riscos e garantir um ambiente de trabalho seguro e com qualidade de vida para seus colaboradores.

Dentre as iniciativas destacam-se: **[GRI G4-LA7]**

Programa de Ergonomia e Comitês de Ergonomia – Conjunto de ações de ergonomia, tendo como meta a excelência. O programa excede o atendimento legal e agrega continuamente as melhores práticas e abordagens nesse campo.

Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – Visa identificar e avaliar os riscos existentes nos locais de trabalho. Aqueles identificados como nocivos devem ser eliminados ou neutralizados a níveis aceitáveis, conforme legislação vigente.

Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – Tem o objetivo de promover e preservar a saúde dos trabalhadores, considerando as questões incidentes sobre o indivíduo e a coletividade.

Programa de Conservação Auditiva – Busca a identificação, a qualificação e a quantificação das perdas auditivas, visando sua prevenção e evitando o agravamento das já existentes, permitindo ainda o estabelecimento do nexos casual, e consequente identificação dos métodos de controle.

Programa de Proteção Respiratória – Documento que fornece as informações e as orientações sobre o modo apropriado de selecionar, usar e cuidar dos respiradores, visando à promoção da saúde respiratória quando as medidas de controle não forem suficientes para eliminar os riscos existentes no ambiente de trabalho.

Entre as ferramentas de gerenciamento está o Sistema de Governança de SSMA, um processo integrado que envolve 10.608 pessoas em todos os níveis organizacionais.

Gestão de Saúde Ocupacional – Abordagem global, definindo diretrizes para adotar e monitorar procedimentos padronizados, de forma a promover e preservar a saúde, bem como detectar precocemente possíveis agravos.

Análises de Risco de Processo – Ferramenta do Programa SSMA que identifica, avalia e gerencia riscos com potencial para acidentes de trabalho, desde a fase de concepção, operação e desativação de qualquer instalação ou processo. Visa preservar a saúde e a segurança, reforçar o compromisso com o meio ambiente e assegurar a continuidade dos processos.

Além desses, vários outros programas buscam assegurar melhores condições de saúde e segurança, como o Novo Ser, BRF Sorridente, Caminhada e Corrida de 5 Km, Saúde do Homem, Saúde da Mulher, Viva Saúde, Momento Saúde, campanhas e programas internos de promoção à saúde, vacinação contra gripe e outras ações pontuais realizadas de acordo com um calendário de eventos e datas alusivas, entre elas as campanhas de prevenção de HIV/Aids, combate ao fumo, a drogas e à dengue.

TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

A BRF possui diversas ações coletivas e individuais de treinamento que abrangem todos os públicos da organização. Ações chamadas de coletivas (e descritas na tabela abaixo) são programas e treinamentos desenhados de acordo com demandas específicas da Companhia e de seus negócios. O plano de treinamento também é complementado por cursos, congressos, feiras e simpósios para atender a necessidades individuais e específicas dos colaboradores.

Em 2013, 30 recém-formados foram contratados para a terceira edição do Programa de Trainee da BRF, após passarem por uma bateria de testes, dinâmicas de grupo, entrevistas e superarem quase 20 mil concorrentes. Para esses jovens, além de a BRF ser muito bem conceituada no mercado, o principal atrativo do programa é o *job rotation* (ou rotação de funções), no qual os trainees transitam por diversas áreas para conhecer os processos de cada uma delas.

PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO | GRI G4-LA10|

Tipo de Programa	Objetivo	Nº de Participantes em 2013
Programas de Liderança	Aprofundar a compreensão do papel de Líder, aprimorar e desenvolver as competências técnicas e comportamentais de liderança frente aos constantes desafios da organização.	109 Gerentes 813 Supervisores/Coordenadores
Programas de Qualificação e Desenvolvimento	Desenvolver, qualificar e ampliar as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores promovendo mais qualidade na execução de seu trabalho.	3.000 Promotores de Vendas 250 Auxiliares, Técnicos e Analistas
Programas de Capacitação	Capacitar e preparar o colaborador para a execução de seu trabalho e atividades no dia a dia.	3.525 Operadores de produção 5.070 Demonstradoras e Repositoras 351 Vendedores 203 Técnicos e Supervisores de Logística 128 Supervisores de merchandising 250 Gerentes e Supervisores
Encontro de Inovação	Anualmente organizado pela Diretoria de P&D e Qualidade, com o intuito de promover e divulgar inovação, o evento tem em sua programação palestras, mesas temáticas e apresentação de trabalhos com caráter científico e tecnológico desenvolvidos pelos pesquisadores e colaboradores da diretoria.	220 Pesquisadores do Brasil e dos Escritórios Internacionais e colaboradores da Diretoria de P&D e Qualidade.



DIVERSIDADE

Para uma empresa com milhares de funcionários no Brasil e no mundo, saber lidar com as diferenças é o que torna a convivência agradável e proveitosa. Para fomentar essa discussão, a BRF inseriu o tema diversidade no Programa de Estágio Corporativo, que seleciona e capacita jovens em início de carreira. Estagiários das unidades produtoras, das sedes corporativas, dos centros de distribuição e das filiais de vendas de todo o Brasil discutiram a questão e levaram o assunto para o Portal do Estagiário (www.estagiobrf.com.br).

Com o estímulo à diversidade, o número de pessoas com deficiência vem crescendo na Companhia ano a ano. Em 2013 foi alcançado o número de 1.801 PcD com as mais distintas deficiências, o que representa 1,7% do quadro Brasil.

INDICADORES DE DIVERSIDADE |GRI G4-LA12|

Categorias	Total	Feminino	Masculino	Até 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos
Diretores	49	6	43	0	33	16
Gerentes	513	94	419	11	444	58
Supervisores/ Coordenadores	1.946	338	1.608	204	1.616	126
Administrativos	11.322	5.237	6.085	4.628	6.173	521
Operacionais	96.308	37.570	58.738	39.680	50.558	6.070
Total	110.138	43.245	66.893	44.523	58.824	6.791
Porcentagem	100%	39%	61%	40,4%	53,4%	6,2%

SALÁRIO E REMUNERAÇÃO DE MULHERES E HOMENS |GRI G4-LA13|

Cargo	Proporção (%)
Diretoria	0,88
Gerência	0,94
Produção	0,82
Administração	0,89
Supervisores/Coordenadores	1,04

CAPITAL SOCIAL

ENGAJAMENTO

[GRI G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-26, G4-27]

A BRF revisa anualmente a sua materialidade por meio de processos que incluem seus públicos de relacionamento, direta ou indiretamente.





POR TODOS OS ESTABELECIMENTOS
POR ONDE PASSA,

RASHID

ENTREGA PRODUTOS... E SORRISOS.
HOJE ELE TEM AMIGOS EM
PRATICAMENTE TODOS OS
MERCADOS E RESTAURANTES.

ساديا
Sadia



Batavo

Sadia

Elegê



PERDIGÃO

ساديا
Sadia



PERDIGÃO

Em 2013, o processo de engajamento levou em consideração a estratégia da Companhia em se consolidar com uma empresa global de alimentos e reforçar seu compromisso com clientes e consumidores.

A evolução também abrangeu a forma de relato de indicadores da Global Reporting Initiative (GRI), cujas diretrizes se baseiam em diálogos sistemáticos *multistakeholders* e consultas públicas. Adotando pela primeira vez a recém-criada versão G4 da GRI, a BRF priorizou ainda mais a materialidade com a publicação de um relatório classificado de acordo com a opção abrangente, onde temas e indicadores refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização, com o relato de todos os indicadores de cada aspecto material.

Nesse processo, o engajamento foi realizado de forma indireta, sem painéis presenciais ou consulta a distância aos públicos de interesse (stakeholders), mas com a relevância sendo conscientemente definida por meio da atualização do vasto histórico de engajamento, realizado desde 2009, incluindo políticas, processos já existentes,

resultados desses diálogos. Foram consideradas também fontes secundárias – como compromissos externos, protocolos, *benchmarking* de empresas e documentos do setor, assim como temas abordados pela mídia durante o ano de 2013

A revisão da consulta levou a 74 temas preliminares, pontuados e classificados por meio de dois eixos: influência na avaliação e decisão dos stakeholders; e importância dos impactos econômicos, ambientais e sociais da organização. O cruzamento dos dois eixos resultou em assuntos com quatro níveis de relevância: muito alta, alta, média e baixa. Com o cruzamento foram priorizados os 23 temas, que por sua vez, formam agrupados em sete macrotemas de sustentabilidade. Ao serem cruzados com os aspectos da GRI-G4, os temas e assuntos levaram ainda à definição do conteúdo do Relatório Anual 2013. O resultado foi apresentado e validado pelas lideranças, em reuniões da Diretoria-Executiva, do Comitê de Governança e Sustentabilidade, do Conselho de Administração e em reuniões individuais. [GRI G4-24, G4-25]

TEMAS RELEVANTES BRF

Dimensão GRI	Tema material BRF	Aspecto GRI	Impacto dentro e fora da organização
Ambiental	Meio ambiente	Materiais	Compra de insumos adequados à qualidade dos produtos BRF e saúde do consumidor.
		Energia	Redução de impactos operacionais e disponibilidade futura.
		Água	Impactos causados na comunidade do entorno, qualidade dos produtos e disponibilidade futura.
		Emissões	Redução de emissões atmosféricas na complexa cadeia de fornecimento e logística.
		Efluentes e resíduos	Contaminação de solo e impactos na biodiversidade nas atividades, principalmente, de seus integrados.
		Conformidade	As políticas de gestão de riscos da BRF permitem que a empresa minimize o impacto de sua operação.
		Transporte	Consumo de combustíveis, emissões de GEEs, derramamentos, resíduos e saúde e segurança de transporte terceirizado.
		Biodiversidade	Riscos associados à destruição de <i>habitats</i> e impactos nas mudanças climáticas.
		Geral	Provisionar investimento em Meio Ambiente. Não foram identificados impactos relevantes fora da organização.
	Responsabilidade pelo produto	Produtos e serviços	Energia consumida, impactos do transporte e embalagens.
Econômica	Cadeia de fornecedores	Avaliação ambiental dos fornecedores	Minimização e gestão de riscos associados à aspectos socioambientais relevantes para a sociedade e para o consumidor, além de estimular boas práticas em toda a sua cadeia.
	Governança corporativa	Mecanismo de reclamação ambiental	Abordagem de não conformidades em diversos aspectos, contribuição para a gestão de riscos socioambientais e diálogo com <i>stakeholders</i> relevantes da organização.
	Governança corporativa	Desempenho econômico	Dado o perfil organizacional (número unidades e de funcionários, pagamento de impostos e volume de vendas), o desempenho econômico da BRF apresenta impacto significativo em aspectos como: geração e distribuição de riqueza (empregos, renda e investimentos), além do desenvolvimento de infra-estrutura local e nacional.
	Comunidades locais	Presença no mercado	
		Impactos econômicos indiretos	
	Cadeia de fornecedores	Práticas de compras	

Dimensão GRI	Tema material BRF	Aspecto GRI	Impacto dentro e fora da organização
Setorial – Processamento de alimentos	Responsabilidade pelo produto	Saudabilidade e acessibilidade nos produtos Saúde e segurança de consumidores Rotulagem	Boas práticas em relação à qualidade dos produtos permitem, além de mitigar riscos à saúde e segurança do consumidor, acesso à produtos saudáveis, ao consumo responsável e melhor qualidade na alimentação brasileira.
	Cadeia de fornecedores	Compras	As práticas de relacionamento com sua cadeia produtiva visam gerir e minimizar os riscos relacionados a segurança dos alimentos e outros aspectos socioambientais.
	Bem-estar animal	Bem-estar animal (raças e genética, agricultura, transporte, manejo e abate)	Disseminar em sua cadeia os 5 princípios de bem-estar animal, além de estimular boas práticas em sua cadeia, garante adequação da BRF e de seus fornecedores à requisitos legais e de mercado, garantindo acesso à estes mercados, produtos seguros e de qualidade.
Social – Sociedade	Comunidades locais	Comunidade local	Geração de emprego e renda das comunidades do entorno da unidades BRF e desenvolvimento socioeconomico dessas regiões.
	Cadeia de Fornecedores	Avaliação dos impactos dos fornecedores na sociedade	Minimização e gestão de riscos associados à aspectos socioambientais relevantes para a sociedade e para o consumidor, além de estimular boas práticas em toda a sua cadeia.
	Governança corporativa	Mecanismos de reclamações sobre impactos na sociedade	Abordagem de não conformidades em diversos aspectos, contribuição para a gestão de riscos socioambientais e diálogo com <i>stakeholders</i> relevantes da organização.
Conformidade		As políticas de gestão de riscos da BRF permitem que a empresa minimize o impacto de sua operação	
Social – Produto	Responsabilidade pelo produto	Saúde e segurança do cliente Rotulagem de produtos e serviços	Boas práticas em relação à qualidade dos produtos permitem, além de mitigar riscos à saúde e segurança do consumidor, acesso à produtos saudáveis, ao consumo responsável e melhor qualidade na alimentação brasileira.
		Conformidade	As políticas de gestão de riscos da BRF permitem que a empresa minimize o impacto de sua operação
		Social – Direitos Humanos	Cadeia de fornecedores
Trabalho forçado ou análogo ao escravo			
Avaliação de direitos humanos de fornecedores			
Social – Direitos Humanos	Governança corporativa	Mecanismos de reclamações sobre impactos em direitos humanos	Abordagem de não conformidades em diversos aspectos, contribuição para a gestão de riscos socioambientais e diálogo com <i>stakeholders</i> relevantes da organização.
	Social - Prática trabalhistas	Práticas trabalhistas	Empregados
Saúde e segurança ocupacional			Boas práticas de saúde e segurança ocupacional, além de prevenir danos à saúde, estimulam práticas saudáveis e a qualidade de vida dos trabalhadores.
Governança corporativa		Diversidade e igualdade de oportunidade Equidade de remuneração	Igualdade de oportunidades permite o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e o acesso oportunidade de desenvolvimento dos profissionais com base na meritocracia.
		Mecanismos de reclamações de práticas trabalhistas	Abordagem de não conformidades em diversos aspectos, contribuição para a gestão de riscos socioambientais e diálogo com <i>stakeholders</i> relevantes da organização.
		Cadeia de fornecedores	Avaliação de práticas trabalhistas de fornecedores

CADEIA DE VALOR

A seleção e a avaliação de fornecedores são fundamentais para a operação, tanto pelo aspecto de atendimento aos padrões de qualidade como

de cumprimento a compromissos dos quais a BRF é signatária. A Companhia assume sua responsabilidade perante a sociedade e está comprometida no desenvolvimento social, ambiental e econômico de seus fornecedores, buscando a adoção de melhores práticas no processo de seleção e contratação.

PERFIL DA CADEIA DA BRF | GRI G4-12|*

Tipo de negócio	Perfil da Cadeia	Número de fornecedores por frente	Regiões com presença de fornecedores
Agropecuária	Conforme os contratos de integração, fornecedores de suínos se enquadram como parceria, compra e venda, consignado e comodato; produtores de aves e produtores/fornecedores de ovos se enquadram como parceria.	Mais de 14 mil produtores integrados	- Centro-Oeste - Sul - Sudeste
Bovinos	Produtor de bovinos de corte, livre de embargos no Ministério do Trabalho ou Ibama, ou sobreposições de terra indígena ou unidade de conservação.	1.310 fornecedores com negociação finalizada	- Centro-Oeste (restritos ao Estado do Mato Grosso)
Suprimentos	Diretos, indiretos, fretes e parcerias.	20 mil fornecedores ativos e 10 mil fornecedores prioritários	- Norte - Nordeste - Centro-Oeste - Sudeste - Sul
Grãos, farelos e óleos	Produtores rurais: fornecedores produtores diretos de grãos, compra é feita direta da lavoura para a BRF. Empresas Cerealistas: empresas de pequeno porte que são intermediários no mercado de <i>commodities</i> (grãos). Compram grãos dos produtores para posterior revenda. <i>Tradings</i> : empresas de grande porte que operam como intermediários no mercado de grãos, mas com maior capacidade de negociação e volumes de exportação. Cooperativas: sociedade civil/comercial sem fins lucrativos, formada por grupos de produtores rurais.	Produtores rurais: 4.654 Empresas Cerealistas: 363 <i>Tradings</i> : 16 Cooperativas: 87	- Norte - Nordeste - Centro-Oeste - Sudeste - Sul
Logística	Operação de transporte: primário, agropecuário, distribuição, leite <i>in natura</i>	1.108 transportadores	- Nordeste - Centro-Oeste - Sudeste - Sul
Lácteos	Fornecedores diretos e terceiros	Fornecedores diretos: 11.084 Fornecedores terceiros: 43	- Nordeste - Centro-Oeste - Sudeste - Sul

* Valor monetário estimado de pagamentos efetuados por frente (R\$): informação é considerada estratégica para a BRF, pois abre ao mercado a metodologia de negociação das áreas de compras, e de que forma elas constroem parcerias de benefícios mútuos e de longo prazo. Esta informação compõe a linha e o planejamento de negociação da Companhia.



MONITORAMENTO DE FORNECEDORES

Para alavancar a sustentabilidade na cadeia de valor – um dos seis pilares da sustentabilidade da Companhia – é mantido o Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores em seis áreas de operação: bovinos; grãos, farelos e óleos; logística; agropecuária; suprimentos e lácteos. São quatro os principais fatores que influenciam na seleção de fornecedores: desempenhos social e ambiental, qualidade, custos competitivos e tempo de entrega que minimize estoques.

O objetivo do programa é identificar os principais riscos sociais e ambientais na cadeia, reduzindo os impactos na sociedade e desenvolvendo novas oportunidades de atuação. O programa tem como premissa não relacionar-se com fornecedores que estejam nas listas sujas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e na lista pública de autuações ambientais e embargos do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (Ibama).

São realizadas auditorias em fornecedores críticos, priorizadas de acordo com o volume de compras e a sua

localização em áreas com maior impacto ambiental, como os próximos do bioma amazônico, terras indígenas, unidades de conservação e focos de desmatamento. Também as empresas esmagadoras de soja são definidas como fornecedores críticos.

Em todas as frentes são avaliados aspectos de direitos humanos (trabalho infantil, trabalho escravo), direitos trabalhistas (liberdade de associação e negociação coletiva), cumprimento da legislação ambiental e questões éticas, além dos critérios de qualidade e nível de serviço. Como forma de monitoramento desses aspectos, os temas são contemplados em documentos como: Código de Ética, Código de Conduta para Fornecedores e Políticas específicas para contratação. Em 2013, não houve ocorrências de trabalho infantil ou trabalho forçado ou análogo ao escravo em fornecedores. [GRI G4-HR5, G4-HR6]

Cada diretoria encontra-se em uma fase de implantação e ampliação do Programa de Monitoramento, porém 100% dos novos contratados seguem os critérios do Código de Conduta para Fornecedores. [GRI G4-EN32, G4-LA14, G4-S09 E G4-HR10]

IMPACTOS NA CADEIA PRODUTIVA¹

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

	Meio ambiente	Sociedade	Práticas trabalhistas	Direitos humanos
Número de fornecedores submetidos à avaliação de impacto em 2013²	21.509	19.921	21.509	19.921
Impactos negativos significativos reais e potenciais mapeados na cadeia e trabalhados pela BRF³	- não cumprimento da legislação ambiental; - licenciamento ambiental; - desmatamento ilegal pelo fornecedor; - utilização de áreas do bioma, ausência de reserva legal; - não preservação da biodiversidade; - emissões de gases de efeito estufa; - sobreposição a unidades de conservação, como parques; - tratamento e destinação de resíduos sólidos.	- direitos Indígenas; - disseminação de odores das fábricas.	- cumprimento legal da legislação trabalhista, legislação previdenciária e direitos da criança e adolescente.	- diversidade exploração sexual de crianças e adolescentes - trabalho escravo, forçado ou análogo à escravidão; - trabalho infantil.

¹ Cada diretoria encontra-se em uma fase de implantação e amadurecimento do Programa de Monitoramento. 100% dos novos fornecedores da BRF seguem os critérios do Código de Conduta para Fornecedores, sendo eles de compra contratual ou spot.

² Grãos: A consulta as listas foi considerada para os itens meio ambiente e Práticas Trabalhistas, totalizando 100% dos fornecedores ou seja 5.120 fornecedores. Para os itens sociedade e direitos humanos foi considerada a realização de auto avaliação em 69% dos fornecedores ou seja, 3.532 fornecedores responderam a avaliação.

³ Para os casos nos quais são identificados desacordos com algum requisito do Código de Conduta para Fornecedores, dependendo da gravidade, ou são executados planos de melhoria (bovinos, suprimentos e logística), ou o contrato de fornecimento é cancelado (bovinos). As principais irregularidades causadoras de rompimento contratual são a presença na Lista do IBAMA de Autuações Ambientais e Embargos e na Lista Suja do Ministério do Trabalho e Emprego.

As principais iniciativas desenvolvidas em 2013 abrangeram:

Grãos, farelos e óleos – Início de programa-piloto para avaliação *in loco* dos fornecedores. Foi contratada empresa terceira para realização dessas avaliações, e as não conformidades identificadas levaram a um plano de ação de melhorias. Ocorreram cinco auditorias presenciais durante o ano. A consulta às listas foi considerada para os itens meio ambiente e práticas trabalhistas, totalizando 100% dos fornecedores (5.120 fornecedores). Para os itens sociedade e direitos humanos, foi considerada a autoavaliação em 69% dos fornecedores, ou seja, 3.532 fornecedores responderam ao questionário.

Suprimentos – Em 2013, a área de suprimentos aprimorou o monitoramento, realizando de forma integrada a avaliação dos fornecedores nos processos de grandes contratações. As consultas às listas públicas (listas sujas) são realizadas mensalmente e, no caso de não conformidade, resultam no bloqueio imediato de negociação ou cancelamento de qualquer contrato em andamento. A Empresa faz ainda avaliação financeira (probabilidade de inadimplência) e aplica questionários de autoavaliação. Esse mecanismo ajuda na identificação de pontos críticos e de melhoria que auxiliam na aceitação dos critérios propostos. As iniciativas da área para monitoramento são: divulgação do Código Conduta para Fornecedores, capacitação para negociadores, auditorias presenciais e *feedback* ao fornecedor e métrica e monitoramento. Em 2013, a BRF superou a meta de ter mais de 60% de seus fornecedores de acordo com o novo Código de Conduta dos Fornecedores. Além disso, foi implantada a plataforma web SSI (Sustainable Supply Index), uma ferramenta *on-line* colocada à disposição para 719 fornecedores enviarem indicadores de sustentabilidade na autoavaliação sobre práticas de meio ambiente, segurança, mão de obra e certificações, entre outras.

Bovinos – Tanto para novos fornecedores quanto para empresas já cadastradas, são realizadas verificações socioambientais para 100% das negociações. Entre as iniciativas de 2013, foi realizado o diagnóstico de todo o processo de origem de bovinos, que envolveu as equipes de compras, qualidade, transporte, rastreabilidade, operação fabril e jurídico,

além da integração de diferentes tipos de consultas socioambientais em uma única plataforma, com geração de histórico das análises (Plataforma Sisbos) entre outras, bem como realização de visitas a campo em fornecedores.

Lácteos – O Programa Boas Práticas, criado em outubro de 2012, selecionou 30 propriedades (22 no Paraná e 8 no Rio Grande do Sul), para que as orientações fossem testadas e a dinâmica ideal definida. Em 2013, foi renomeado como Pro5, seguindo a diretriz de melhorar a rotina dos produtores e aumentar a qualidade e segurança do leite. , disseminando até 2017 práticas relacionadas aos cinco sentidos (organização, ordem, limpeza, padronização, disciplina). Elas incluem, entre outras atividades, orientação sobre temas de sustentabilidade (como trabalho infantil e trabalho escravo), descarte de materiais em desuso, organização da propriedade, limpeza dos setores e equipamentos de ordenha, controle de antibiótico por meio de práticas simples e eficientes, bem-estar animal e humano, preservação ambiental e manutenção de registros. Um dos pontos positivos do programa é a sua adaptabilidade a propriedades de qualquer tamanho.

Logística – A BRF busca mitigar os impactos negativos da operação de transporte primário por meio do programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), que prevê ações para redução de acidentes, práticas para preservação do meio ambiente, conscientização sobre exploração sexual infantil, atendimento à Lei 12.619 e outros. O programa criou a Norma de Critérios de SSMA para a contratação de prestadores de serviços em transporte rodoviário de cargas, ferramenta que pré-qualifica e homologa novos transportadores, considerando os aspectos ambientais e sociais. Os 68 maiores transportadores do segmento frigorificado fazem parte do Programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), cujo objetivo principal é orientar o transportador a cumprir suas atividades do dia a dia com um método de gestão em transporte, propiciando oportunidades para o aumento da rentabilidade e para um crescimento sólido e sustentável de seu negócio. Os processos e resultados do GIF são autoavaliados mensalmente e depois validados pela BRF. Em 2014, serão realizadas autoavaliações mensais e três avaliações oficiais da diretoria de logística e suprimentos da BRF.

Em 2013, a área de suprimentos aprimorou o monitoramento, realizando de forma integrada a avaliação dos fornecedores nos processos de grandes contratações.

68

transportadores
fazem parte do Programa
Gestão Integrada de
Fornecedores (GIF)



COMPRAS EM CONFORMIDADE COM POLÍTICAS INTERNAS |GRI G4-FP1|

Áreas de fornecedores	% do volume comprado em conformidade com a política de compras	% sobre o volume total	Origem geográfica
Agropecuária	100%	100%	Nacional
Suprimentos ¹	97,93%	100%	Nacional
Grãos, farelos e óleos	100%		BA, CE, GO, MG, MS, MT, PA, PI, PR, RS, SC, SP, Peru, Paraguai e Singapura
Bovinos	100%	100%	MT
Lácteos	100%	100%	RS, SC, PR, MG, SP, MS, PE e AL
Logística	100%	100%	SC, RS, PR, SP, GO, MT, MS e MG

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

¹ 2,07% são compras PN, sem contrato formal.

COMPRAS DE ACORDO COM NORMAS E CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS

|GRI G4-FP2|

Áreas de fornecedores	Tipos de Materiais	% do volume comprado de fornecedores em conformidade com Certificações	Origem geográfica
Agropecuária	Suínos, Aves	100%	Nacional
Suprimentos	Materiais diretos, indiretos e serviços	de 80% a 100% ¹	Nacional
Grãos, farelos e óleos	Farelo de Soja	90,10%	MT, GO, MS, PR, SC e RS
	Óleo de Soja	65,70%	MT, GO, MS, PR, SC e RS
	Óleo de Palma	87,20%	Ásia e América do Sul
Bovinos	N/A	N/A	N/A
Lácteos	Leite	100%	RS, SC, PR, MG, MS, PE e AL

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

¹ Variação de 80% a 100% dependendo da categoria mapeada pela área de compras suprimentos.

² Logística (Frota Lácteos in Natura, Agropecuária, Frigorificado e secundária) não possui certificações dos transportadores atuais. Todas as cobranças são via Programa SSMA e ferramenta de pré-qualificação e homologação para os novos transportadores.



FORNECEDORES LOCAIS [GRI G4-EC9]

A influência que uma organização pode exercer sobre a economia vai além da geração de empregos diretos e do pagamento de salários e impostos. Ao apoiar a cadeia de fornecedores locais, a organização pode atrair indiretamente investimentos adicionais para essa economia, tornando-a estável, além de manter um bom relacionamento. Em 2013, 43% das compras da BRF foram adquiridas em fornecedores locais, considerando como tais os fornecedores que realizam o faturamento no mesmo Estado dos endereços de entrega dos serviços e/ ou materiais.

De 2012 para 2013 ocorreram apenas algumas reduções em Estados com baixo volume de compras, como Ceará, Pará e Rio de Janeiro (os três representam menos de 1,5% do total gasto). Para 2014, dentro da estratégia de descentralização de compras e reforço a compras locais, foi definida uma estrutura de gestão e capacitação dos compradores regionais de forma a simplificar e agilizar o processo.

COMPRAS DE FORNECEDORES LOCAIS EM 2013

[GRI G4-EC9]

Estado	Suprimentos	Grãos, Farelo e Óleo	Lácteos	Integrados	Bovinos
AL	96,71%	NA	NA	NA	NA
AM	98,04%	NA	NA	NA	NA
BA	64,76%	NA	NA	0,00%	NA
CE	58,32%	NA	NA	NA	NA
DF	79,94%	NA	NA	0,00%	NA
ES	65,56%	NA	NA	NA	NA
GO	40,95%	73,70%	6,52%	17,00%	NA
MA	90,70%	NA	NA	NA	NA
MG	34,49%	64,70%	7,75%	8,00%	NA
MS	38,07%	99,60%	3,26%	1,00%	NA
MT	43,24%	99,70%	NA	18,00%	100,00%
PA	20,15%	NA	NA	NA	NA
PE	28,85%	0,00%	4,14%	NA	NA
PI	85,99%	NA	NA	NA	NA
PR	40,14%	68,80%	10,86%	20,00%	NA
RJ	40,65%	NA	1,16%	NA	NA
RN	96,82%	NA	NA	NA	NA
RS	48,35%	56,30%	51,21%	13,00%	NA
SC	33,75%	14,10%	14,15%	23,00%	NA
SP	84,55%	42,60%	0,95%	NA	NA

RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

A avaliação de impacto na saúde e segurança dos consumidores tem início na conceituação de todos os produtos e se estende às fases de produção, embalagens, transporte e consumo.

Segurança de alimentos é premissa básica e imprescindível para a produção de qualquer produto BRF. A avaliação de impacto na saúde e segurança dos consumidores tem início na conceituação de todos os produtos e se estende às fases de produção, embalagens, transporte e consumo. Análises laboratoriais garantem a adequação à legislação vigente e a padrões internos. Esse aspecto tem alto impacto para a operação e na cadeia produtiva, uma vez que deve procurar soluções conjuntas para mitigação de riscos à segurança de alimentos e qualidade do produto. A Empresa atua em conformidade com a legislação nacional e internacional, de forma a mitigar ou eliminar os riscos à saúde do consumidor, manter a reputação das suas marcas, garantir a segurança dos alimentos e de seus processos, assim como a transparência.

A Política de Qualidade e Segurança de Alimentos estabelece os compromissos e diretrizes adotados pela Companhia em relação ao tema à sociedade. O Sistema da Qualidade BRF estabelece os requisitos e padrões a serem cumpridos e é baseado em normas e requisitos legais de clientes, de certificações e de conhecimento científico que englobam todas as unidades, sendo aplicável a toda a cadeia, desde agropecuária até o Centro de Distribuição. Existe ainda um programa específico que avalia a segurança de 100% dos produtos. Chamado HACCP – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, considera todo o processo de produção, transporte do produto acabado e também a forma de consumo dos produtos. Neste programa, avaliam-se os prováveis perigos à segurança e saúde dos consumidores e definem-se as medidas preventivas para garantir que os produtos produzidos pela empresa não ofereçam risco ao consumidor. São realizados, por exemplo, testes para: condições de estocagem, armazenamento e manipulação dos produtos; adequação de características às legislações vigentes; testes de interação produto/embalagem; definição de condições extremas de abuso no preparo; e análises laboratoriais para a definição da tabela nutricional.

IGRI G4-PR1

A BRF possui ainda estrutura laboratorial certificada e acreditada, que realiza testes e ensaios biológicos, químicos e físico-químicos, utilizando metodologias de trabalho pautadas por rigor e método científicos. São realizadas diversas atividades para reduzir não

conformidades, atuando diretamente nas fábricas e na cadeia, juntamente com os produtores e fornecedores. O Programa de Garantia Total é uma ação de marketing no guarda-chuva do Sistema de Qualidade BRF, com objetivo de destacar a marca Sadia dentro de todo um processo de garantia da qualidade que se aplica a toda a BRF. É um programa que conversa diretamente com o consumidor.

Para 2014, as principais metas estão relacionadas a obter o reconhecimento de qualidade superior, por meio da redução sistemática das reclamações, redução de não conformidade de insumos e materiais de fornecedores e parceiros, garantia da excelência de desempenho dos produtos ícones da BRF. Além disso, o tema de qualidade será reforçado como um valor para toda a Companhia, consolidando as regras de ouro da qualidade, implantando e certificando todas as fábricas no mundo no Sistema da Qualidade BRF, de forma a estar apta para atender aos requisitos dos mercados em que atua, com cumprimento às legislações e normas de forma adequada, eficiente e eficaz. A meta para *compliance* em auditoria interna é garantir a conformidade de 95% em auditorias de clientes e órgãos oficiais, sendo mensurada e observada pela redução do índice de reclamações de produtos.

NUTRIÇÃO E SAUDABILIDADE |GRI G4-FP4|

Em vista das constantes discussões, da evolução do conhecimento científico e da contínua prevalência de obesidade, diabetes e doenças relacionadas a questões nutricionais, a BRF iniciou a revisão de suas políticas nutricionais, considerando as mais atuais referências em nutrição e alimentação equilibrada, além de avaliar, com base nesses padrões, seu portfólio consolidado de marcas e os compromissos relativos a seu mix de produtos para os próximos anos. Em 2013, por meio da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (Abia), entidade a qual é afiliada, participou da assinatura de acordo com o Ministério da Saúde que estabeleceu metas de redução gradativa de níveis de sódio em produtos da categoria de carnes (presuntaria, salsichas, linguiças, hambúrgueres, empanados de frango, mortadelas). São metas-alvo para implantação até 2015 e 2017, a serem recontratadas para 2020 mais reduções gradativas.

Em São Paulo a BRF possui duas parcerias: uma com a área de nutrição do governo do Estado, para o desenvolvimento de produtos saudáveis destinados à merenda escolar, e outra com uma consultoria nutricional, para o desenvolvimento de novos produtos e adaptação nutricional da linha atual.

No ano, a BRF estabeleceu importantes parcerias com órgãos públicos:

- Programa Leve Leite – No segundo semestre, a Companhia forneceu 1,4 mil toneladas/mês de leite em pó para o maior programa social do Brasil: o Programa Leve Leite, que entrega o produto para mais de 800 mil famílias para complementação nutricional;
- Treinamento de merendeiras – Em 2013 foram treinadas 725 merendeiras em 11 cidades do Estado de São Paulo. O treinamento visa aperfeiçoamento das merendeiras em diferentes módulos, como: formas de cocção; evitando o desperdício; e contaminação cruzada.

Em 2013 demos início a um relacionamento mais próximo com profissionais médicos (nutricionistas, pediatras, cardiologistas, outros) informando-os com antecipação e compartilhando informações relativas a lançamentos e ações da BRF. Esse relacionamento contribui para informar e aproximar os consumidores das ações da Companhia relacionadas a estilos de vida saudáveis.

O desenvolvimento desse relacionamento é uma das metas para a plataforma de saudabilidade. Em 2013, houve iniciativas das marcas Grego, Mini Chefs e Sabor e Equilíbrio e o objetivo para 2014 é manter a periodicidade de contato de forma a criar relacionamento e aproximação com esse grupo de stakeholders. Outro objetivo é atuar na sensibilização e educação dos colaboradores BRF a respeito de questões de estilo de vida saudável, incentivando a alimentação equilibrada e a prática de atividades físicas.

Anualmente, o Comitê de Jundiaí (SP) já realiza, por meio do Programa Voluntários BRF, ação desse tipo em parceria com o Centro de Recuperação e Educação Nutricional (Cren), ONG que atua na prevenção e no combate à desnutrição infantil. Em 2013, foi realizada ação local de Natal com atividades de orientação nutricional e recreação, quando foram beneficiados cerca de 300 jovens entre 5 e 15 anos.

Via investimento social, a BRF se compromete a partir de 2014 a ter um programa estruturado de doação de alimentos para instituições sem fins lucrativos que atendam, prioritariamente, à população de baixa

A revisão da política nutricional impulsionou estreitar o relacionamento com profissionais médicos, dialogando, informando-os com antecipação e/ou compartilhando informações relativas a lançamentos, ações e procedimentos da BRF.

renda. Além disso, buscará implementar critérios, procedimentos e instrumentos para o apoio à seleção e ao monitoramento das doações de alimentos realizadas, prioritariamente, pelas unidades fabris.

Iniciativas e resultados |GRI G4-FP4, G4-FP6|

Em 2013, muitos projetos foram desenvolvidos para a redução de sódio e gordura. Em pratos prontos e empanados houve substituição de sal por temperos naturais (incremento de cebola, alho, ervas, sempre que adequado). Procedeu-se ainda a diminuição de gorduras em empanados por meio da substituição por mais carne de frango e menos gordura, e por meio de tecnologias em processos, reduzindo o “carregamento” de gordura durante a fabricação.

A BRF atende às definições de redução e baixos teores de nutrientes como gorduras, açúcares e sódio da mesma forma como o definido em legislação da Anvisa, que regulamenta o tema (Resolução RDC nº 54/2012 – Regulamento Técnico sobre Informação Nutricional Complementar).

São consideradas reduções, as alterações que implicaram diminuição de resultados (valores) em análises do item (sódio, gorduras totais, gorduras saturadas, açúcares, colesterol e/ou valor energético) conforme critérios estabelecidos na RDC nº 54/2012 (por exemplo, baixo teor de gorduras totais significa que a porção do produto apresenta quantidades de gorduras totais menores ou iguais a 3 gramas).

Na linha de nuggets e empanados a redução chegou a 55% do valor total de gordura e 52% de sódio em diferentes produtos. A redução de sódio em hambúrgueres foi de até 33%. Houve também redução de até 50% da gordura total em alguns hambúrgueres congelados.

1,4 mil
toneladas/mês
de leite em pó para o
Programa Leve Leite

A linha de lasanha teve alteração em sua formulação, que resultou em redução expressiva de sódio a partir de uma mudança no processo de produção, que incluiu a etapa de refoga da carne do molho. A alteração de sabor foi percebida positivamente nos testes, inclusive com destaque para a nova combinação de aromas e sabores. Houve também alteração da fórmula com redução de sódio no Escondidinho de Carne Seca e no Filé de Frango à Parmegiana e redução de gordura no Escondidinho de Calabresa.

No entanto, o sódio exerce um papel fundamental não apenas na definição de sabor, mas também de

qualidade, o que é hoje um limitante para a sua redução na composição de diversos produtos. Por isso, a área de P&D se esforça para desenvolver e aplicar internamente substitutos e equivalentes, sempre focando a qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores.

Diversos outros projetos são desenvolvidos em parcerias, principalmente com clientes de *Food Services* que reforçam a importância da saudabilidade em seus produtos, e outros projetos, ainda em fase de desenvolvimento, serão implantados em 2014, como o peito de peru com redução de 25% de sódio.

REDUÇÃO DE INGREDIENTES¹ | GRI G4-FP6|

Categorias de produtos e serviços	Teor de gordura total	Teor de gordura saturada	Teor de gordura trans	Teor de sódio	Redução no teor de açúcar	
					Total redução açúcar	Açúcar substituído por adoçante
Iogurtes	11,7%	11,7%	-		100%	Uso de frutose
Margarinas	-	-	7,7%	22,2%		
Empanados	21,7%	21,7%	-	21,7%		
Pratos prontos	-	-	-	-		
Hambúrgueres	4,5%	9%	-	9%		

¹ Refere-se ao percentual do volume de vendas dos SKUs do portfólio da categoria que tiveram redução de ingredientes.

Ingredientes nutritivos e aditivos | GRI G4-FP7|

Além de reduções, em 2013 muitos produtos foram enriquecidos e fortificados. Aditivos são componentes/ingredientes adicionados intencionalmente e aprovados em legislação com a função de complementariedade. Há o aumento de ingredientes nutritivos por adição de fibras, vitaminas e minerais complementares à quantidade inicial do produto, de forma a garantir uma concentração que contribua para a alimentação, mantendo a aceitação do produto pelo consumidor. Alto teor nutritivo é um apelo aprovado em legislação e deve atender a determinados valores mínimos para o nutriente (para alto teor de proteína, por exemplo, o produto deve aportar no mínimo 12 gramas de proteína por porção e quantidade de aminoácidos estabelecidas nas RDC nº 54/2012).

Também são substâncias adicionadas aos alimentos na fase de processamento para aumentar o seu período de vida de prateleira (segurança) ou melhorar o seu paladar e apresentação. Existem muitos tipos de aditivos alimentares, especialmente corantes, conservantes, adoçantes, antioxidantes, emulsionantes e aromatizantes. As legislações da Anvisa e do Ministério da Agricultura estabelecem os aditivos e limites de uso permitidos por categoria de produtos. A BRF utiliza somente aditivos alimentares permitidos e seus limites máximos estabelecidos.

Na área de carnes, a Mortadela de Frango Smurfs se destaca pelo enriquecimento com vitaminas e minerais. Em lácteos o destaque do ano é o Hidra, que se diferencia pela união do soro do leite – e seus atributos nutricionais como vitamina C, selênio, magnésio, potássio, fósforo

e cálcio – ao sabor da fruta (uva, pêssego e maracujá). O produto, de grande sucesso no mercado, se destaca por ser uma inovação tecnológica possibilitada pela associação firmada com a empresa irlandesa Carbery. Já o iogurte Grego Batavo levou ao consumidor uma opção de iogurte desnatado com duas vezes mais proteína que os demais, um grande diferencial em qualidade, saúde e sabor.

Para uma alimentação saudável e balanceada, o indicado é consumir carnes, pães, massas, grãos, vegetais, frutas e gorduras. Os pratos prontos possuem em sua formulação, além da proteína e dos carboidratos, fibras, vitaminas e minerais do grupo das leguminosas. Um exemplo é a produção e montagem da Lasanha com Peito de Peru e Brócolis que utiliza o vegetal brócolis higienizado, branqueado e cortado, para melhorar o valor nutricional deste prato pronto.

A linha de lasanha teve alteração em sua formulação, que resultou em redução expressiva de sódio a partir de uma mudança no processo de produção, que incluiu a etapa de refoga da carne do molho.

O iogurte Grego Batavo levou ao consumidor uma opção de iogurte desnatado com duas vezes mais proteína que os demais, um grande diferencial em qualidade, saúde e sabor.

MAIS NUTRITIVOS E FUNCIONAIS¹ [GRI G4-FP7]

Categorias de produtos e serviços	% Produtos com aumento de ingredientes
Mercado interno	
Hidra	100% (nova categoria sucos, composta por 6 SKUs)
Grego – iogurte	35,3%

¹ Refere-se ao percentual do volume de vendas dos SKUs do portfólio da categoria que tiveram adição de ingredientes.

CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS [GRI G4-FP5]

Certificação	Unidades no Brasil	Mercado interno	Mercado internacional
BRC – Global Standard for Food Safety	Capinzal, Chapecó, Concórdia, Francisco Beltrão, Marau, Mineiros, Mirassol d'Oeste, Rio Verde, San Jorge, Serafina Correa, Toledo, Uberlândia e Várzea Grande.	9,03%	43,47%
IFS – International Food Standard	Capinzal, Chapecó, Concórdia, Mineiros, Mirassol d'Oeste, Rio Verde, Toledo e Uberlândia.	7,03%	32,09%
Global GAP (Eurepgap) – Good Agricultural Practice, produção agropecuária segura e sustentável.	Chapecó e Marau.	Certificação sobre a Matéria Prima, não sobre produto final	
AloFree ¹ – Programa suíço de rastreabilidade na produção de frango/peru	Mineiros, Uberlândia, Toledo e Marau.	-	-
ISO 17025:2005 ² – Padrão de certificação do Sistema de Gestão de Laboratórios	Laboratório Central Jundiá	-	-

¹ Não são auditorias de segurança de alimentos.

² Além das certificações relacionadas à segurança de alimentos, algumas unidades possuem certificação ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Halal e Kosher (laticínios). Para 2014, a certificação ISO 17025 será estendida para os laboratórios de Marau, Uberlândia e Carambei. E já foi solicitada certificação dos laboratórios de Videira, Capinzal e Concórdia. Há ainda unidades certificadas na Argentina e Europa em BRC (Martinez, Oosterwolde, Rio Cuarto, Wrexham), IFS (Oosterwolde, Wrexham), ISO 22000 (Baradero) e Dutch HACCP (Lavallol, Villa Mercedes).

Rotulagem

Informações acessíveis e adequadas dos produtos são necessárias para que clientes e usuários finais façam escolhas bem informadas em suas compras. Considerando a satisfação do cliente essencial para o sucesso em longo prazo, a rotulagem de todos os produtos da BRF possui instruções de uso adequadas para que o consumo não cause dano ao consumidor.

A BRF atende às demandas de cada mercado e mantém 100% de seus produtos sujeitos a diferentes exigências de rotulagem. No Brasil, os produtos atendem às legislações definidas por órgãos como Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), Ministério da Justiça e Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro). Todos os rótulos possuem informações relativas a: composição (lista de ingredientes), tabela nutricional (com informações de nutrientes, porção e % VD – valor diário de consumo recomendado), denominação, peso líquido, condições de conservação, data de fabricação, prazo de validade, modo de preparo e consumo, e dados da unidade fabricante (razão social, endereço,

CNPJ). No caso de produtos de responsabilidade do Ministério da Agricultura, os rótulos apresentam selo do Serviço de Inspeção Federal (SIF), número de registro e classificação do estabelecimento no Ministério da Agricultura. [GRI G4-PR3]

Os rótulos também informam a presença de aditivos como corantes, aromatizantes, adoçantes artificiais, conservantes, ingredientes que podem causar alergias, (leite, ovo, amendoim, frutos de casca rija, crustáceos, glúten, soja, etc.), fortificação com vitaminas, fibras e minerais (como uso de farinha de trigo fortificada com ferro e ácido fólico) e, quando pertinentes, os métodos de pasteurização e esterilização. Às vezes, trazem dicas de receitas ou acompanhamentos para consumo. Há ainda outras fontes de informação disponíveis nos sites dos produtos e no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Desde 2007, as embalagens de papel e papelão contêm informações em linguagem braile relativas ao produto e seu modo de preparo, além de telefone de contato do SAC para obter outras informações (lista de ingredientes, informações de tabela nutricional etc.). [GRI G4-FP8]



PESQUISA DE SATISFAÇÃO | GRI G4-PR5|

Focada em direcionar o aprimoramento do nível de serviço prestado aos clientes, o desenvolvimento de ações específicas para cada tipo de canal e ainda estruturar indicadores de satisfação e nível de serviço, a BRF iniciou em 2013 a primeira etapa da Pesquisa de Satisfação de Clientes.

A pesquisa consistiu na aplicação de mais de 1.000 questionários direcionados a todos os canais: varejo, autosserviço e *Food Services* que tinham o objetivo de detectar o que é importante para cada perfil de clientes: como é o relacionamento com BRF; como avaliam a Companhia diante de outras empresas (em termos de atendimento, relacionamento e proximidade, entrega, ruptura, portfólio, condições de pagamento, preço, negociação, promoção/ofertas, treinamento, programa de relacionamento, atendimento on-line, entrega 24 horas, qualidade de produto); e ainda quais são desvantagens BRF, aspectos a melhorar e diferenciais competitivos.

Os resultados da primeira etapa da pesquisa (qualitativa) foram divulgados para Conselho, executivos e todas as áreas e colaboradores diretamente envolvidos no processo (áreas de vendas, marketing, *trade*, RH, planejamento, P&D, entre outras). A segunda etapa da pesquisa (quantitativa) aconteceu em janeiro de 2014. Principais resultados:

- Empresa idônea e séria, com solidez financeira e capacidade de investimentos.
- Reconhecida por seus valores, possui marcas fortes e produtos de qualidade.
- Tem capacidade de inovação e pessoal técnico capacitado.
- Relacionamento interpessoal é um destaque positivo
- Há oportunidade para aprimorar questões relacionadas à logística e ao atendimento comercial.

Com base nessa pesquisa, foram identificados pontos de melhoria e definidos os indicadores a serem monitorados anualmente por meio de pesquisa quantitativa com 1.350 compradores de 13 canais divididos em varejo, autosserviços e *Food Services* das Regiões Nordeste, Sudeste e Sul. Será desenvolvido ainda índice de satisfação, a partir de quatro medidas: reputação, desempenho, envolvimento e satisfação geral. Além disso, são realizadas pesquisa de satisfação com os consumidores por meio de contatos telefônicos, abordando qualidade do nível de serviço, continuidade de consumo dos produtos e nível de satisfação. Foram contatados 13.334 consumidores em 2013, com um resultado de 99,34% de satisfação com o serviço prestado e continuidade de consumo dos produtos.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO | GRI G4-PR5|

Segmento	Quantidade	Total	Insatisfeito		Satisfeito / Superou expectativas	
		%	Quantidade	%	Quantidade	%
Lácteos	10.131	76%	98	0,97%	10.033	99,03%
Carnes	3.203	24%	11	0,34%	3.192	99,65%
Total	13.334	100%	109	0,66%	13.225	99,34%

BEM-ESTAR ANIMAL

São cumpridas todas as normas brasileiras e internacionais de bem-estar animal, garantindo à Empresa certificações internacionalmente aceitas e reconhecidas.

O Bem-estar Animal possibilita a melhoria do ambiente de trabalho, o alinhamento aos princípios éticos na relação homem-animal, o incremento da produtividade, reduzindo perdas de qualidade do produto final, o atendimento às exigências de mercados internacionais e nacional, e a minimização de riscos.

A política da Companhia 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. O processo que envolve manejo cuidadoso e responsável inclusive na fase de pré-abate, cumpre os preceitos técnicos, legais e religiosos. Abrange desde o sistema de biossegurança na propriedade rural, passando por criação, embarque, transporte, desembarque, condução para o abate e insensibilização, até o abate. A adoção e observância dos preceitos permite que os animais sejam criados sob condições mínimas de estresse, fator predisponente a doenças e a necessidade potencial de medicação.

São cumpridas todas as normas brasileiras e internacionais de bem-estar animal, garantindo à Empresa certificações internacionalmente aceitas e reconhecidas.

A BRF possui norma interna, baseada nos requisitos nacionais e internacionais e em práticas reconhecidas internacionalmente (WSPA, OIE, EFSA, AMI, Universidade de Bristol), implementada em todas as unidades de abate. São realizados monitoramentos e verificações para garantir a conformidade dos processos aos requisitos da norma. Adicionalmente, os funcionários envolvidos no manejo e abate de animais são sistematicamente capacitados.

Também acontecem treinamentos de funcionários e fornecedores (produtores e transportadores) que entram em contato com os animais. Nas visitas rotineiras, os extensionistas auditam e treinam os produtores nos conceitos do programa Bem-Estar Animal.

As atuações no que se refere a bem-estar são encaminhadas para análise da equipe de Garantia de Qualidade, responsável por verificar o que originou o problema, adotar as providências corretivas eventualmente necessárias e atuar na prevenção para evitar a reincidência.

Não são realizados quaisquer procedimentos de alteração física em animais e em nenhum momento são usados hormônios na criação de animais de corte. Outros medicamentos, vacinas ou desinfetantes são manipulados apenas sob a indicação e recomendação de um veterinário e de acordo com as legislações nacionais e internacionais, e as boas práticas de produção e padrão de manejo. Algumas unidades que atendem a mercados específicos obedecem a legislações próprias mais restritivas, além disso é monitorada continuamente a possibilidade de redução gradual do uso de antibióticos dentro da cadeia produtiva. [GRI G4-FP10, G4-FP12]

O perigo químico é abordado no plano de HACCP (Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), no controle e monitoramento dos perigos químicos, físicos e biológicos existentes na indústria, sendo a verificação realizada via Plano Nacional de Controle de Resíduos do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, que monitora resíduos químicos em alimentos e pelo procedimento de Gestão de Ensaio da Unidade Produtora, em caso de desvio, o pecuarista é notificado formalmente para tomada de ação. [GRI G4-FP12]

Aves – Os principais indicadores acompanhados na produção de frango de corte são a conversão alimentar (quantidade de ração para um quilo de frango vivo), viabilidade (total de frangos que retornam para o frigorífico em relação aos que foram alojados) e o custo de produção do quilo do frango. Estes indicadores dão o parâmetro de competitividade da Empresa no segmento de frango de corte. Ano a ano, busca-se a eficiência nestes indicadores para aumentar a competitividade, para isso foram adotadas novas tecnologias em formulação de ração, em construções de aviários, treinamentos dos produtores em manejo às aves, monitorias sanitárias e melhoria dos pacotes genéticos adquiridos no mercado.

Não são realizados quaisquer procedimentos de alteração física em animais e em nenhum momento são usados hormônios na criação de animais de corte.

Suínos – As unidades de criação de suínos utilizam padrões operacionais descritos em manuais de boas práticas de produção elaborados corporativamente e revisados periodicamente. Existe um comitê corporativo de transporte de “cargas vivas” que discute as diretrizes técnicas do assunto. As granjas novas estão sendo concebidas e construídas dentro das especificações praticadas pela Comunidade Europeia, com tecnologia de ponta em equipamentos que permitem um maior controle individual, mesmo em condições de maior escala, diminuindo a necessidade de mão de obra e intervenção humana e fornecendo informações em tempo real.

O corte ou desgaste de dentes estão abolidos nas unidades que passaram por trabalhos de otimização nas granjas, sendo mantido apenas em regime de exceção nas leitegadas com ocorrência de agressividade. Já a adoção da tatuagem nas orelhas aumentou por demanda específica de garantia de origem/ rastreabilidade imposta pelo Serviço Veterinário Oficial repassada pelos clientes importadores. Por motivos técnicos (idade do animal, duração e intensidade da intervenção), as duas atividades não fazem uso da anestesia. O corte de cauda persiste, pois a dor do procedimento é pequena diante ao problema de desencadeamento de canibalismo.

[GRI G4-FP10]

Bovinos – A BRF manterá o Programa de Bem-Estar Animal e os monitoramentos e verificações vigentes no negócio de bovinos até o repasse das operações para a Minerva, após aprovação do processo pelo Cade. Em 2013, os destaques foram a melhoria de qualidade na aquisição de animais vivos, diminuição dos abates de emergência; desenvolvimento de folder sobre perigos químicos; e manutenção das habilitações para McDonald's e União Europeia. Foi mantida a castração imunológica dos bovinos próprios terminados a pasto, que evita estresse, dor e morte de animais durante ou após o processo com produto injetável, de aplicação subcutânea. [GRI G4-FP10]

Quando doentes, os bovinos de corte próprios são separados em lotes de tratamento, para observação e recuperação plena. São medicados com antibióticos, anti-inflamatórios e complexos vitamínicos aprovados e liberados pela legislação nacional e internacional exigida pelos mercados consumidores. No frigorífico todos os animais são recebidos com Guia de Trânsito Animal e Carta de Garantia do Fornecedor, na qual o responsável pela propriedade atesta, entre outros aspectos que os animais não foram submetidos à aplicação de hormônios, anabolizantes e/ou sintéticos; e não receberam antibióticos e/ou substâncias antimicrobianas, como promotores de crescimento.

[GRI G4-FP12]

Lácteos – O Programa Pro5 inclui, entre outras atividades, seleção e descarte de materiais em desuso, organização da propriedade, limpeza os setores e dos equipamentos de ordenha, controle de antibiótico por meio de práticas simples e eficientes, bem-estar animal e humano, preservação ambiental e manutenção de registros. Entre os resultados conquistados no ano está a elaboração dos materiais para a execução do programa (manuais, cadernos de registro, procedimentos de qualidade, o desenvolvimento de projeto-piloto para implantação de coleta de resíduo veterinário de fazendas leiteiras em Carambeí (PR); a capacitação de mais de 70 técnicos (RS, RJ, PR, SC e PE) em relação às diretrizes da iniciativa e a visita à mais de 300 propriedades para iniciar a implantação do programa. A meta para 2014 é treinar 88 técnicos de origem de leite para a implantação do Pro5 em 176 propriedades de fornecedores. Todo leite recebido nas fábricas é analisado para identificar a adição de substâncias e produtos veterinários não permitidos pelo Mapa e no caso de detecção de alguma substância é feita a destinação adequada do leite. [GRI G4-FP12]

ANIMAIS POR TIPO DE HABITAÇÃO [GRI G4-FP11]

Espécie de animais	Sistema de Criação	Percentual
Aves	Intensivo, com respeito ao indicador de no máximo 39kg/m ² , assegurando o bem-estar animal.	100%
Suínos	Industrial intensiva, independente de genética ou local da criação.	100%
Bovinos Gado de corte de produção própria	Sistema Extensivo em Recria e Semiconfinamento: Animais criados a pasto podendo expressar seu comportamento natural e sem desconforto.	19%
	Sistema Intensivo em Confinamento: Respeita-se o hábito gregário dos bovinos, manejo de acordo com a zona de fuga dos animais. Respeita-se o espaçamento dentro do piquete (m ² /animal).	81%

A Companhia contribui com o desenvolvimento local por meio da geração de empregos e como agente de transformações positivas.

Com plantas e centros de distribuição em todas as regiões do País, a BRF considera extremamente relevante o relacionamento com as comunidades vizinhas a suas unidades produtivas, sedes administrativas, filiais de venda e centros de distribuição e entende que todos são corresponsáveis pelo desenvolvimento de um território. A Companhia busca identificar e minimizar seus impactos sobre as comunidades nas quais está inserida, de forma a contribuir com o desenvolvimento local e aprimorar o relacionamento com esse público.

A estratégia de investimento social prevê atuação conjunta com a comunidade vizinha, em uma relação que cultiva o respeito pela localidade para contribuir com transformações positivas para o território e fortalecer compromisso.

O investimento social é cogerido pela equipe do Instituto BRF e por 39 Comitês Locais de Investimento Social, relacionamento com comunidade, familiares e órgãos governamentais, compostos por cerca de 400 funcionários da Empresa que se reúnem localmente pelo menos uma vez por mês. Também, uma vez ao mês, os representantes de programas se reúnem, por conferência telefônica, com os representantes de programas do Instituto BRF. Essas reuniões têm como principais objetivos acompanhamento do trabalho, planejamento, aprendizagem e tomada de decisão. **[GRI G4-26]**

Os impactos sociais nas comunidades de entorno são mensurados por meio de indicadores e ações desenvolvidas pelo Instituto BRF. Em 2013, houve avanço na metodologia para análise quantitativa desse trabalho, por meio da elaboração de painel de indicadores quantitativos de resultados e de processos de todos os programas e projetos. Ações do investimento social privado estiveram presentes em 40 municípios da operação da BRF no Brasil e beneficiaram mais de 44 mil pessoas no ano. Além disso, em 2013, o Instituto e os comitês passaram a atuar em mais quatro unidades produtivas: Terenos (MS), Campos Novos (SC), Jataí (GO) e Tatuí (SP). A entrada nesses municípios aconteceu por meio do Programa Voluntários BRF e da consolidação da estrutura de governança do comitê de acordo com a norma corporativa de investimento social. Não foram elaborados instrumentos de análise qualitativa de impacto em 2013, mas estão previstos para 2014.

O Programa Voluntários BRF faz parte do trabalho do Instituto BRF, que é pautado na atuação a partir das frentes: Terceiro Setor, Redes Intersetoriais, Políticas Públicas, Empreendedorismo e Empregabilidade.

O Voluntários BRF tem como parte de sua metodologia realizar um mapeamento no município, identificar necessidades, ativos e potenciais e levantar organizações que contribuem para a promoção do desenvolvimento local do município. O mapeamento é realizado pelos membros dos comitês.

Seguindo o Princípio da Precaução, o investimento social da BRF prevê a cobertura de seguro saúde para todos os colaboradores, aprendizes, aposentados e familiares que atuam nas Ações Voluntários BRF realizadas pelo Programa Voluntários BRF e está buscando formas de estender a cobertura para ações locais. **[GRI G4-14]**

Terceiro Setor – Lançado pelo Instituto BRF em outubro de 2012 para apoiar as organizações não governamentais (ONGs) e fortalecer a sua gestão, o Programa Inspira desenvolveu as atividades durante o exercício de 2013, apresentando os primeiros resultados. A iniciativa, que tem duração de 16 meses e conta com a parceria do Fundo Internacional Socioambiental (FICAS), organização especializada em metodologias de fortalecimento institucional de ONGs, contempla 56 ONGs de 29 cidades brasileiras. O programa consiste em capacitação durante cinco módulos presenciais e investimento financeiro direto para melhorias na administração, fruto do aprendizado proporcionado pelos módulos. Durante a primeira fase do Inspira, as ONGs interessadas se candidataram, as inscrições foram avaliadas e as finalistas passaram por entrevistas presenciais. Depois de escolhidas, as instituições realizaram os módulos, no qual foram discutidos temas como a missão das organizações, contexto de atuação, comunicação e mobilização de recursos. Em 2013, a BRF fez investimento direto nas organizações da sociedade civil de R\$ 550 mil, além de cerca de R\$ 877mil, via Instituto, para viabilizar as capacitações. **[GRI G4-EC7]**

Redes Intersetoriais – Com o objetivo de estabelecer um espaço de diálogo direto e de construção conjunta entre diferentes instituições atuantes nas comunidades vizinhas a 10 unidades fabris da BRF, visando o desenvolvimento local, o programa Comunidade Ativa foi a principal frente de atuação de redes intersetoriais

em 2013. Foram realizados projetos e promovidas reuniões mensais de diálogo com organizações, instituições e órgãos atuantes nos municípios de Bom Conselho (PE), Chapecó (SC), Concórdia (SC), Dois Vizinhos (PR), Francisco Beltrão (PR), Lucas do Rio Verde (MT), Sabará – distrito Ravena (MG), Toledo (PR), Uberlândia (MG) e Vitória de Santo Antão (PE) que compõem os Conselhos de Desenvolvimento Comunitário para planejamento e acompanhamento dos projetos coletivos de desenvolvimento local. |GRI G4-26|

Políticas Públicas – O Instituto BRF apoiou o programa Cidades Sustentáveis, cujo objetivo é mobilizar o poder público para compromisso com a sustentabilidade e o desenvolvimento das cidades. Em 2013 o Instituto investiu em uma ferramenta para ajudar os gestores municipais que se comprometeram com a causa a implantar ações em suas regiões. Foi então criada a plataforma Gestão Pública Sustentável (GPS), uma ferramenta prática, que ajuda os cerca de 200 prefeitos eleitos e comprometidos com a causa a pensar melhor em como realizar o seu trabalho e em que pontos concentrar suas ações no município, pois traz conceitos, indica caminhos e orienta sobre boas práticas em materiais de apoio divididos por temas, como o aperfeiçoamento de práticas de mobilidade urbana.

Empreendedorismo e Empregabilidade – Em 2013, a frente contou com dois projetos, o Estação Digital, de inclusão digital para jovens, adultos e terceira idade no município de Bom Conselho (PE) e o Reciclação, aplicado como piloto na comunidade do Morro dos Prazeres, em Santa Teresa, no Rio de Janeiro (RJ). O trabalho consiste em desenvolver e incubar um negócio social para lidar com os desafios de gestão de resíduos da população, promover o desenvolvimento local e trazer alternativa para as demandas da sociedade com relação à logística reversa.

Em 2013 a Companhia também avançou no diálogo com seus pares para incentivar a corresponsabilidade do setor privado com as comunidades das quais fazem parte. As oficinas de investimento social local são um bom exemplo. Consistem em reuniões com outras empresas de algumas cidades onde a BRF está presente para falar sobre a importância do investimento social e incentivar que elas também se engajem no desenvolvimento dos municípios dos quais fazem parte. Em 2013, as oficinas

aconteceram em parceria com a Comunitas, organização criada para promover o desenvolvimento social por meio do engajamento dos diversos setores da sociedade, que realizou palestras aos empresários sobre o tema e abriu o assunto para discussão. As reuniões foram realizadas nas cidades de Paranaguá (PR), Carambeí (PR), Ponta Grossa (PR), Concórdia (SC), Campo Verde (MT), Marau (RS), Vitória de Santo Antão (PE) e Rio Verde (GO).

|GRI G4-26|

Em 2014, o Instituto BRF pretende reforçar o compromisso em fortalecer o desenvolvimento local por meio da atuação conjunta entre Empresa e sociedade focando a atuação nas comunidades vizinhas às unidades, sedes, CDs e filiais da BRF. Nesse sentido, além de dar continuidade ao trabalho em andamento, pretende iniciar um novo programa voltado ao tema da empregabilidade (piloto), bem como um programa de visita de diferentes públicos às unidades fabris da BRF para que conheçam a Companhia e tenham a chance de vivenciar a cultura de SSMA, podendo levar para si e para seus territórios conhecimentos relevantes sobre saúde, segurança e meio ambiente. O programa será denominado Portas Abertas.

COBERTURA DOS PROGRAMAS DE ENGAJAMENTO DA COMUNIDADE |GRI G4-S01|

Programa/Projetos	Cobertura da operação BRF	Implementação do programa nos comitês de operação do Instituto ¹
Inspira (terceiro setor)	48%	54%
Comunidade Ativa (redes intersetoriais)	17%	26%
Estação Digital (Empreendedorismo e Empregabilidade)	2%	3%
Reciclação (Empreendedorismo e Empregabilidade)	0%	0%
Voluntários BRF	65%	100%

¹ Cada comitê tem frentes de atuação e prioridades diferenciadas. Cada um está em um estágio de internalização das ações.



Impactos econômicos indiretos |GRI G4-S02, G4-EC8|

O bem-estar das comunidades vizinhas da BRF é um indicador de desempenho ambiental, social e econômico. As atividades operacionais, incluindo as movimentações de carga e descarga e as demais etapas da cadeia produtiva do negócio, interagem com o meio e exigem uma gestão para mitigar eventuais impactos negativos à sociedade e ao meio ambiente.

A Companhia identificou como exemplos de impactos negativos para o meio ambiente a emissão de fumaças e particulados, odor, ruído e a concorrência pelo uso da água. As medidas para mitigação e eliminação dos impactos partem de diretrizes de controle ambiental que vão desde o produtor rural e o transporte da matéria-prima, até todas as atividades ligadas às unidades fabris e logística, buscando sempre o cumprimento legal e o bem-estar das comunidades.

A estratégia de atuação do investimento social da BRF prevê uma atuação conjunta entre empresa e comunidade vizinha, e o grau de interação que essa relação requer é de grande proximidade, uma vez que há construção compartilhada de projetos e ações de melhoria do território. Essa relação cultiva respeito e, sobretudo, fortalece os laços de confiança e o compromisso entre as partes envolvidas.

- Uberlândia (MG) – Durante 2013 o comitê de investimento social da unidade de Uberlândia (MG) e o Instituto BRF detectaram que o resultado do investimento social realizado era ainda de baixo impacto positivo e o diálogo e o trabalho conjunto com públicos prioritários estavam frágeis, identificando-se certo afastamento e ruídos de comunicação. Essa relação frágil inclusive prejudicava o potencial resultado dos programas implementados (Comunidade Ativa, Voluntários BRF e Inspira) e tinha a ver em grande medida, mas não exclusivamente, com um histórico de insatisfação com a forma de tratamento de efluentes da unidade, bem como com um desafio de disponibilidade do Comitê para a realização de atividades previstas nos planos. Para superar esse desafio, após a implementação de uma série de importantes melhorias no tratamento de efluentes da unidade, as lideranças da BRF locais, o Comitê e o Instituto BRF realizaram diagnóstico conjunto, traçaram um plano para a reestruturação do trabalho e implementaram atividades no último trimestre de 2013. Esse trabalho será fortalecido e expandido em 2014.
- Vitória de Santo Antão (PE) – A construção da fábrica de margarinas na cidade de Vitória do Santo Antão, em Pernambuco, teve um impacto positivo na região, pois contribuiu para a instalação de indústrias de embalagens na mesma localidade, visando atender a demanda da nova fábrica. A abertura das duas fábricas gerou novos empregos, o que contribuiu na renda local, além disso, serviu como atrativo para a instalação de novos prestadores de serviços como transportadores, restaurantes, empresas de limpeza, etc. O empreendimento gerou 150 novos empregos diretos. Somadas, as operações são responsáveis por mais de R\$1,6 mil empregos diretos e 1,8mil indiretos na cidade. |GRI G4-EC8|

INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA | GRI G4-EC7|

Programa	Localização	Descrição	Investimento (R\$)
PROHAB	Lucas do Rio Verde (MT), Mineiros (GO) e Nova Mutum (MT)	Construção de moradias para funcionários da BRF, refletindo no preço dos aluguéis nas cidades.	R\$ 15,6 milhões
Programa Inspira	-	Apoio ao fortalecimento de gestão de ONGs	- Direto R\$550 mil - Indireto R\$876.515 mil
Voluntários BRF	Ponta Grossa (PR), Embu (SP) e Dois Vizinhos (PR)	Implantação de pista de caminhada, skate, campo de futebol, iluminação pública, adequação de biblioteca para alunos com deficiência visual, entre outros.	R\$ 39.320,00
Comunidade Ativa	Dois Vizinhos (PR)	Revitalização da cidade: espaço de lazer, construção de muro de contenção em área desnívelada, pista de caminhada e aquisição de brinquedos para parquinho infantil e calçada em área de grande circulação.	R\$ 24.500,00
	Chapecó (SC)	Reformas nos galpões de duas associações comunitárias, onde os moradores se reúnem.	R\$ 20.000,00
	Concórdia (SC)	Revitalização de área verde para garantir espaço de lazer para comunidade, com ações como plantio de árvores	R\$ 16.600,00
Ação independente	Carambeí (PR)	Ampliação de Centro Educacional Infantil, garantindo aumento no número de crianças com acesso a este serviço, enquanto suas mães trabalham.	R\$ 25.000,00
Total			R\$17.151.935,00

DEMOCRACIA

Dentro dos mais restritos padrões legais, éticos e morais, seguindo regras brasileiras e internacionais, como a americana *FCPA Foreign Corrupt Practices Act* e *Sarbanes-Oxley (SOX)*, a BRF contribui com o processo eleitoral fazendo doações para campanhas políticas, com o objetivo de ajudar a democracia brasileira. Em 2013, não houve contribuições, visto que essas ocorrem em períodos eleitorais, sempre de acordo com o que dispõe a legislação eleitoral (inclusive no que diz respeito à publicidade das doações no site do Tribunal Superior Eleitoral TSE). A BRF define seu apoio aos partidos políticos (e não a pessoas) a partir de critérios estabelecidos internamente, que prezam pela transparência em suas relações, idoneidade das candidaturas e pelo apoio a projetos de governo voltados ao desenvolvimento do agronegócio. |GRI S06|

COMPROMISSOS

Ao longo de 2013, a BRF reafirmou seu compromisso com os pactos voluntários dos quais é signatária e desenvolveu ações ao longo de sua cadeia de valor que vão ao encontro das demandas de cada iniciativa.

O bem-estar das comunidades vizinhas da BRF é um indicador de desempenho ambiental, social e econômico.

COMPROMISSOS EXTERNOS | GRI G4-15|

Compromissos	Premissas	Ações
Pacto Global (ONU)	Seguir os dez princípios relacionados a direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e anticorrupção.	- Código de Ética e Conduta - Código de Conduta para Fornecedores - Programa de integração de Novos Funcionários - Programa Na Mão Certa - Pacto Nacional Pela Erradicação do Trabalho Escravo - Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores
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.	- Sistema de Gestão Integrada (baseado em parâmetros ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 18001) - Gestão de Mudanças Climáticas - SSMA - Política de Meio Ambiente - Investimento Social focado no Desenvolvimento Local - Programa Ação Social - Programa Novo Ser (para gestantes) - Pacto Empresarial pela integridade e contra a corrupção
Pacto Empresarial pela integridade e contra a corrupção	Adotar padrões éticos para o relacionamento com o poder público.	- Código de Ética e Conduta - Canal de denúncias - Código de Conduta para Fornecedores - Programa de Integração de Novos Funcionários
Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo	Combater o trabalho escravo (ou análogo ao escravo) nas operações da BRF e em seus fornecedores	- Código de Conduta para Fornecedores - Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores - Cláusulas contratuais específicas que permitem o término imediato do contrato em caso de descumprimento. - Pacto é recomendado a todos os fornecedores por meio do Código de Conduta para Fornecedores. - Preenchimento da plataforma de monitoramento do Pacto em novembro/2013 - Consulta regular à Lista Suja do Trabalho Escravo
Conexões Sustentáveis / Pacto da Pecuária.	Colaborar para a conservação da Amazônia por meio de não associação com fornecedores que promovem o desmatamento ilegal	- Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores - Consulta regular à Lista de Áreas Embargadas pelo Ibama - A BRF recomenda a seus fornecedores tornarem-se signatários dos seguintes pactos: Pacto Global, Programa Na Mão Certa, Pacto da Pecuária, Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo e Pacto pela Integridade e Contra a Corrupção
Programa Na Mão Certa	Combater a exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras, principalmente por meio do engajamento das transportadoras contratadas.	- A BRF recomenda a seus fornecedores tornarem-se signatários do Programa - Um dos módulos do SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente, no transporte prevê a sensibilização dos transportadores sobre o tema. Em 2013, profissionais da área de logística das Unidades de Curitiba e Jundiaí, foram treinados para serem agentes multiplicadores do programa junto aos transportadores. Neste ano foram treinados 194 motoristas, além de sensibilizados outros 5.000.
Programa Brasileiro GHG Protocol	Relatar inventário de emissões atmosféricas causadoras do efeito estufa.	- Selo Ouro do Programa Brasileiro de Gases de Efeito Estufa
Carbon Disclosure Project (CDP)	Incluir inventário de emissões atmosféricas causadoras do efeito estufa em banco global do CDP.	- A BRF obteve significativa evolução nas respostas (em escala de 0 a 100, o <i>disclosure score</i> passou de 62 em 2012 para 83 em 2013 e, em escala de D a A, o <i>performance score</i> passou de D em 2012 para B em 2013). Com essa evolução, a Companhia passou a integrar o <i>ranking</i> Global500 do CDP, que reúne os 500 melhores score de desempenho.
CDP Water	Gerenciar o uso responsável do insumo água	- A BRF respondeu de forma voluntária e pela primeira vez o questionário do CDP Water.



Associações [GRI G4-16]

Para a BRF, as associações de principal importância são aquelas vinculadas aos seus segmentos de mercado de forma mais específica, como a União Brasileira de Avicultura (Ubabef) e a Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadores de Carne Suína (Abipecs), nas quais ocupa a Presidência dos Conselhos de Administração. Além das duas associações, possui cadeiras no Conselho Diretor da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), no Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças (Ibef), no Instituto Brasileiro de governança Corporativa (IBGC), no Instituto Brasileiro dos profissionais de Relações com Investidores (Ibri) e no Comitê de Pronunciamento das Melhores Práticas e nas Comissões Técnicas do Mercado de Capitais (Codim). Participa como associada também da Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação (ABIA), Associação Brasileira das Indústrias de Queijo (ABIQ), Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec) e do Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações). Fora isso, a BRF também participa de organismos e associações com foco no desenvolvimento sustentável:

- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) – Em 2013, a BRF reforçou seu compromisso com o desenvolvimento sustentável ao participar das câmaras temáticas organizadas pelo CEBDS, as quais reúnem representantes de diferentes setores empresariais para discussão e desenvolvimento de projetos sobre temas de sustentabilidade. No ano, participou das câmaras de Biodiversidade, Mudanças Climáticas, Água, Comunicação e Educação para Sustentabilidade e de grupo de trabalho sobre Compras Sustentáveis.
- Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) – Em março de 2013, a BRF tornou-se associada plena do Grupo, que tem por finalidade contribuir para a sustentabilidade por meio da cooperação ao longo da cadeia de valor da pecuária bovina no Brasil.
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) – Associada desde 2007, a Companhia passou em 2012 a formalizar sua participação à rede de organizações que aperfeiçoa e difunde conceitos e práticas do uso de recursos privados para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil.
- Comunitas – O Instituto BRF é associado desde 2011 à organização que tem por objetivo promover o desenvolvimento social do País estimulando o engajamento de lideranças empresariais e contribuindo para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos.
- RedEAmérica – O Instituto BRF associou-se no início de 2013 à rede temática que conta com mais de 70 organizações empresariais que fazem investimento social privado em 11 países da América Latina. A Rede articula esforços de fundações e organizações empresariais que estão interessadas em encontrar novas e melhores formas de investir seus recursos no desenvolvimento das comunidades.

CAPITAL NATURAL

GESTÃO AMBIENTAL

A BRF realiza constantes investimentos direcionados para tratamento de água, efluentes, emissões, energia e destinação de resíduos.





HELOÍSA

TRABALHA NA LINHA DE PRODUÇÃO DA BRF. ELA FICA ORGULHOSA EM SABER QUE TODOS VÃO SABOREAR UM SANDUÍCHE COM INGREDIENTES QUE PASSARAM POR UM RIGOROSO PROCESSO DE QUALIDADE.

A BRF investiu R\$ 52 milhões na ampliação, melhoria, manutenção e desenvolvimento de projetos e pesquisas com foco em inovação para o tema meio ambiente e excelência energética em 2013.

A BRF possui uma Política de Meio Ambiente que traz o cumprimento legal como patamar mínimo de desempenho, e realiza constantes investimentos direcionados para tratamento de água, efluentes, emissões, energia e destinação de resíduos. Além disso, padrões internacionais são utilizados como referências de desempenho, e no desenvolvimento de projetos com o objetivo de melhorar a eficiência dos equipamentos e sistemas de controle ambiental.

Uma equipe técnica especializada participa de todas as fases dos projetos, desde a concepção até a implantação, avaliando possíveis impactos ambientais e priorizando a ecoeficiência dos equipamentos e processos. Prezando pela melhoria contínua desses processos, a BRF investiu R\$ 52 milhões na ampliação, melhoria, manutenção e desenvolvimento de projetos e pesquisas com foco em inovação para o tema meio ambiente e excelência energética em 2013.

TOTAL DE INVESTIMENTOS E GASTOS EM PROTEÇÃO AMBIENTAL | GRI G4-EN31|

R\$ milhões	2010	2011	2012	2013
Prevenção e gestão ¹	24,3	37,8	60,2	52
Destinação, tratamento e mitigação	74	80,2	111,9 ²	126,7
Investimentos em florestas	45,8	28,2	35,5	33,3
Total	144,1	146,2	207,6	212

¹ Inclui investimentos das unidades do exterior.

² Mudança de escopo na contabilização dos valores de "Destinação, tratamento e mitigação" para 2012 (61,2).

EMISSIONES

As emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) da BRF não são consideradas significativas – devido aos investimentos em projetos de eficiência energética, à matriz energética predominantemente renovável e também por seu sistema de gestão ambiental implantado nas unidades. As emissões de GEE que ocorrem na cadeia são consideradas as de maior grandeza para a BRF, principalmente nas fontes agropecuária e logística.

Impactos ambientais causados por sistemas de transporte têm um longo alcance, do aquecimento global à poluição atmosférica e sonora. Para organizações como a BRF, com extensas redes de abastecimento e distribuição, impactos ambientais relacionados a questões logísticas podem representar grande parte da pegada ambiental.

A BRF também possui Norma Corporativa para a gestão e o controle das emissões atmosféricas em suas unidades fabris, que em alguns casos superam a periodicidade exigida pelos requisitos legais. Existe controle operacional dos sistemas para que a combustão ocorra com a maior eficiência possível, garantindo a mínima emissão de poluentes e o melhor desempenho do sistema. Com foco em redução de emissões de gases de efeito estufa, são adotadas iniciativas de eficiência no sistema logístico, recuperação de metano em estação de tratamento de efluentes para utilização como combustível em outros processos, uso de biomassa (energia renovável) e conservação de energia e calor em equipamentos e processos.

A BRF analisou a cadeia logística e identificou como possíveis impactos ambientais decorrentes do transporte de materiais, produtos e uso de veículos os seguintes aspectos: |GRI G4-N30|

- Emissões de Gases de Efeito Estufa (CO₂): gerado pela queima de combustível e que implica no aquecimento global;
- Emissões atmosféricas: em decorrência da queima de combustíveis e que, além de poluir o ar, causa problemas à saúde das pessoas;
- Geração de resíduos (óleos, baterias e pneus): o descarte incorreto dos resíduos impacta o meio ambiente;
- Derramamentos/vazamentos decorrentes de acidentes: poluição de mananciais e solo, comprometendo o meio ambiente e a comunidade.

Para mitigar esses impactos, a Companhia tem investido em:

- Multimodalidade e, com isso, em 2013, o uso de trens, por exemplo, aumentou 20% em relação ao ano anterior, com incremento de 2,6 mil viagens nesse modal.
- Na frota terrestre, a alteração do perfil da frota, utilizando veículos com maior capacidade de carga, possibilitou a redução de 100 mil quilômetros percorridos em relação a 2012.

- Com a implantação da logística reversa, houve otimização do carregamento de retorno de 11% da frota, contabilizando, em 2013, 4,2 mil viagens com capacidade ocupada na ida e volta.
- A melhoria no processo de roteirização do leite *in natura* possibilitou a redução de 1,2 milhão de quilômetros.
- Uma iniciativa no *pool* de compras substituiu veículos e equipamentos de refrigeração com idade máxima de 10 anos, o que acarretou uma renovação e melhoria de 11% da frota. Esses novos veículos são abastecidos com o diesel S50, melhorando eficiência em comparação aos antigos veículos.

Os avanços em eficiência logística, com a utilização dos modais ferroviário e aquaviário, bem como a roteirização das viagens, trouxe ganho de 5,5% nos quilômetros percorridos em comparação a 2012. As reduções de emissões de GEE obtidas serão consideradas no inventário de 2013. [GRI G4-EN19, G4-EN30]

Outra iniciativa com resultados significativos em 2013 foi o Programa SSMA em Transportes e Distribuição, que buscou sensibilizar os parceiros transportadores e firmar o compromisso com a Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Por meio da Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), os 68 maiores transportadores do segmento de frigoríficos (689 veículos) preenchem mensalmente autoavaliações referentes a descarte de resíduos e fumaça preta. Entre os transportadores avaliados, constatou-se que 87% efetuam corretamente o descarte de resíduos por intermédio de empresas homologadas e 47% possuem controle de fumaça preta dos veículos e estão em conformidade com os padrões ambientais. [GRI G4-EN30]

Programas com redução de emissões [GRI G4-EN19]
Sistema de Suinocultura Sustentável (3S) – Apoiar produtores integrados para a construção de biodigestores e sistema de queima dos gases gerados pelo tratamento dos dejetos animais. Finalizou a verificação com terceira parte em outubro de 2012 e está em fase de verificação na ONU. Em 2013, o programa chegou a um redução de 360.000 tCO₂e no Escopo 3.

Gestão de Frotas: Em 2013, houve a priorização de abastecimento com etanol em 95% da frota leve nos estados do Paraná e São Paulo (que corresponde a cerca de 1.665 veículos), as redução de emissões de GEE desta atividades serão contabilizadas no Inventário 2013.

Geração de Energia Fotovoltaica – O projeto piloto foi implantado em Uberlândia em 2013 e está em operação. Atualmente o consumo e a geração de energia fotovoltaica no sistema de produção de aves estão sendo mensurados e seu funcionamento observado para verificação da viabilidade do projeto. O objetivo é desenvolver o projeto para a geração fotovoltaica distribuída (painéis solares) nas áreas rurais.

Caldeiras a Biomassa – A companhia obteve redução de 20.000 tCO₂e no Escopo 1 principalmente pela operação das caldeiras a biomassa que, em 2012, substituíram as de combustível não renovável, em Ijuí e Teutônia (RS) e Ravena (MG).

EMISSIONES DE GASES DE EFEITO ESTUFA (tCO₂e)¹

[GRI G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18]

	2011 ³	2012
Escopo 1 – emissões diretas	346.935,40	327.123,85
Gases incluídos no cálculo	Todos foram mapeados, porém a BRF emite apenas CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, HFCs.	
Emissões biogênicas de CO ₂	2.557.312,87	2.797.109,23
Escopo 2 – aquisição de energia elétrica e vapor²	101.344,51	185.034,60
Gases incluídos no cálculo	CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O	
Escopo 3 – outras emissões indiretas⁴	521.651,77	1.046.913,65
Logística Terrestre	512.677	530.926
Viagens a negócio (aéreas/terrestres) de funcionários	8.974,77	10.599,17
Logística Hidroviária	-	505.388,49
Gases incluídos no cálculo	CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O	
Emissões biogênicas de CO ₂	16.196,67 tCO ₂ e	17.896,93 tCO ₂ e

¹ O inventário de emissões é Selo Ouro, segue as diretrizes do Programa GHG Protocol e o cronograma de divulgação por ele definido, assim, o inventário de 2013 será publicado em Maio/2014 na plataforma do Programa GHG Protocol Brasileiro e no RA 2014.

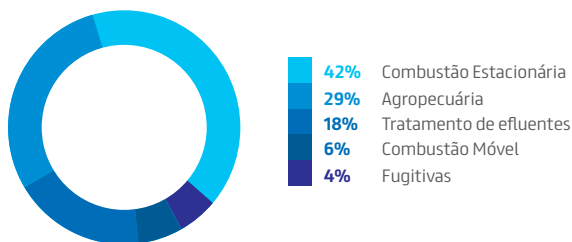
² O fator de emissão utilizado é aquele disponibilizado pelo MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia.

³ Por ter definido 2011 como ano base para as emissões de Escopo 1 e 2, foi necessário incorporar a 2011 as emissões da Argentina, que foram estimadas. Para o ano de 2013 será realizado o primeiro Inventário Global BRF, incluindo as operações da Europa e demais continentes.

⁴ Em 2011, a empresa não realizou recálculo para as emissões do Escopo 3.

FONTES ESCOPO 1 – BRASIL + ARGENTINA

Ano 2012



Compromissos e metas

A BRF se comprometeu a reduzir em 10% a intensidade das emissões diretas (Escopo 1) até 2015, considerando como base o inventário de 2011. A meta se refere às atividades do Brasil, que representam 82% do Escopo 1 do Inventário de GEE e foi definida considerando o desempenho das emissões em 2011 e o aumento de produção anual previsto até 2015.

ESCOPO 1 (kgCO₂e/tprod)

2011	53,55
2012	48,48

Além de mapear os Escopos 1 e 2, a BRF tem como desafio avançar na identificação e mensuração de outras emissões indiretas (Escopo 3), ampliando o mapeamento de fontes para além das emissões de transporte e logística e também de viagens a negócio já divulgadas. Para isso, finalizou em 2013 um Mapa do Escopo 3, que levou em consideração as categorias apresentadas pelo Programa GHG Protocol e a sua relevância/aplicabilidade para a Companhia. Também foi definido um plano de ação, que prioriza o cálculo das fontes mais relevantes para aquelas de menor relevância.

INTENSIDADE¹ DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE) |GRI G4-EN15, G4-EN16, G4-EN18|¹

Brasil + Argentina	2012
Emissões absolutas - Escopo1	327.123,85 tCO ₂ e
Emissões Relativas - Escopo 1	56,72 kgCO ₂ e/tprod
Emissões absolutas - Escopo 2	185.034,60 tCO ₂ e
Emissões Relativas - Escopo 2	32,09 kgCO ₂ e/tprod
Emissões Absolutas - Escopo 1 + 2	512.158,45 tCO ₂ e
Emissões Relativas - Escopo 1 + 2	88,81 kgCO ₂ e/tprod
Métrica para calcular esse índice	As emissões estão relacionadas ao volume de produção.

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

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

SDO (kg)	2011	2012	2013
CFC	Quantidade (kg) 15,6	Quantidade (kg) 2	Quantidade (kg) 3
	Resultado (kg CFC-11) 15,6	Resultado (kg CFC-11) 2	Resultado (kg CFC-11) 3
HCFC	Quantidade (kg) 20.127	Quantidade (kg) 15.457	Quantidade (kg) 16.652
	Resultado (kg CFC-11) 1.109	Resultado (kg CFC-11) 854	Resultado (kg CFC-11) 919

¹ O fluido de refrigeração industrial predominante é a amônia, que não agride a camada de ozônio e não causa efeito estufa.

² A BRF utiliza, em pequena quantidade, o HCFC22 para refrigeração industrial e o restante desse gás é utilizado em ar condicionado. O acréscimo de 1.195kg ocorrido em 2013 foi devido a manutenção do sistema, com necessidade de reposição de gás.

EMISSIONES DE NO_x, SO_x E OUTRAS EMISSIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS (t) |GRI G4-EN21|

Categorias	2012	Total 2013 ¹
NO _x	663,48	1.421,00
SO _x	55,46	135,57
Material Particulado	1.271,30	1.735,58
CO	3.202,70	5.226,08
HC	NA	NA

* Ampliação de escopo em relação ao ano de 2012.

Em 2013, houve aumento na base de dados do indicador, totalizando 100% das unidades de carnes do Brasil. Considerando-se a mesma base de 2012, percebe-se aumento nas emissões de NO_x e SO_x e redução de CO e Material Particulado. Para 2014, a Empresa assume o compromisso de também relatar todas as emissões das unidades de laticínios e das unidades do exterior.

Em busca da meta, a BRF assumiu os seguintes compromissos:

- Eficiência energética, com prioridade para fontes renováveis e incentivo ao uso racional do recurso;
- Desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e processos com baixo impacto ambiental;

- Projetos de novos empreendimentos com conceitos sustentáveis (gestão de resíduos e eficiência energética);
- Disseminação de boas práticas e ações para reduzir emissões de GEE na cadeia de valor;
- Transparência e divulgação dos resultados de emissões verificados por terceira parte (Escopos 1 e 2).

CONSUMO DE RECURSOS

O consumo de materiais está diretamente relacionado aos custos operacionais gerais. Rastrear esse consumo interno, tanto por produto como por categoria de produto, facilita o monitoramento da eficiência dos materiais e do custo de fluxos de materiais. Na BRF, não há uma norma que regulamente a utilização de materiais recicláveis ou reutilizáveis, entretanto, os gestores são orientados em avaliar os aspectos ambientais no processo de contratação por meio do Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores BRF.

MATERIAIS USADOS (TONELADAS) |GRI G4-EN1|

Insumos e matéria-prima	Diretos		Indiretos		Renovável? (Sim/Não)
	2012	2013	2012	2013	
Insumos para agropecuária	408.488	426.101	-	-	NÃO
Ingredientes/lácteos	320.601	355.458	-	-	NÃO
Matéria-prima carne (aves, suínos, bovinos)*	73.106	48.304	-	-	NÃO
Grãos (soja e milho) / farelo de soja/ óleos vegetais			11.193.742	10.620.590*	SIM
Materiais para embalagens	Diretos		Indiretos		Renovável? (Sim/Não)
	2012	2013	2012	2013	
Papelão	165.837	160.746			SIM
Cartucho	16.820	14.831			SIM
Vidro	2.143	2.419			NÃO
Polímeros	6.702	7.004			NÃO
Longa Vida	19.587	17.237			NÃO

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



A BRF realiza medições e promove a gestão diária do consumo de água, priorizando a captação de fontes superficiais, reduzindo a exploração de água subterrânea e evitando o uso de água da rede pública, para não concorrer com a população.

Consciente da importância da reciclagem, a BRF disponibiliza nas embalagens de seus produtos orientações sobre a disposição das embalagens após consumo, de acordo com a Simbologia de Descarte Seletivo, homologado pela Associação Brasileira de Embalagem (Abre) e pela ABNT. Com essa atitude, avança para ampliar a participação dos consumidores na concretização da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). A simbologia indica a separação dos resíduos entre secos (recicláveis) e úmidos (não recicláveis) a fim de facilitar o descarte das embalagens para a coleta seletiva.

Em 2013, a Brigada BRF (parceria com a TerraCycle) viabilizou a coleta de 283.007 unidades de embalagens. A partir de 2014, ações semelhantes serão desenvolvidas com o auxílio de novos parceiros, visando o desenvolvimento de novas frentes e diferentes perspectivas de atuação. [GRI G4-EN28]

Entretanto, não há uso de matéria-prima reciclada no processo produtivo devido à natureza dos produtos e por questões relacionadas à segurança dos alimentos. Porém, a reciclagem é utilizada para outros fins, como materiais de escritório, de merchandising e embalagens secundárias, que não entram em contato com os alimentos.

MATERIAIS PROVENIENTES DE RECICLAGEM

[GRI G4-EN2]

	2012	2013
Caixas de Papelão	40%	40%
Papel para escritório	87%	75%
Material de merchandising	16%	16%

Água e Efluente

A disponibilidade hídrica é fator decisivo para a BRF na construção de novas plantas e na ampliação da capacidade produtiva das unidades existentes. A qualidade da água também impacta diretamente na qualidade de produtos, como, por exemplo, na produção de leite, na qual a higienização dos equipamentos e utensílios utilizados para ordenha reflete diretamente na qualidade final do produto. Por essas razões a Empresa desenvolve iniciativas para reduzir o consumo deste recurso, sendo estas desde documentos informativos e de orientação para o uso consciente, e reúso da água até a implantação de mecanismos de captação e armazenamento da água da chuva.

A BRF realiza medições e promove a gestão diária do consumo de água, priorizando a captação de fontes superficiais, reduzindo a exploração de água subterrânea e evitando o uso de água da rede pública, para não concorrer com a população.

Para 2013 a Companhia estabeleceu metas em relação ao consumo e ao reúso de água. A meta de economizar 1 bilhão de litros de água foi superada, racionando aproximadamente 1,3 bilhão, considerando a mesma base de dados de 2012, que contemplava apenas unidades de manufatura de carnes e laticios do Brasil. Porém, em 2013, a abrangência do indicador foi maior, com a inclusão de atividades não contabilizadas em anos anteriores, como agropecuária, centros de distribuição, prédios administrativos e as unidades do exterior. Esse aumento de escopo implicou um aumento de 7,05% no volume de água para o ano de 2013.

A meta em relação ao reúso de água era manter o índice acima de 20%. Utilizando a base de dados de 2012, a Companhia atendeu à meta. Para o ano de 2014 essa meta está mantida.

Para alcançar o objetivo, o site de Curitiba, por exemplo, construiu cisterna que capta água da chuva para utilização no jardim, mictórios e vasos sanitários, que atendem aproximadamente 30% dos funcionários do site administrativo. Já no site Itajaí, foi desenvolvido o programa Mergulhe nessa Ideia, que promove a conscientização sobre o uso da água, enviando e-mails periodicamente sobre a importância desse tema. As iniciativas para a gestão de água também estão implantadas nos centros de distribuição, a exemplo dos CDs de Ribeirão das Neves (MG), Salvador (BA) e Jundiá (SP), que utilizam a água de chuva para a lavagem dos caminhões.

Além disso, em 2013 foram realizados projetos visando à redução do consumo de água nos processos produtivos. Adotou-se a tecnologia PINCH, metodologia baseada nos princípios da termodinâmica para a promoção do reúso e reciclo dentro dos processos, otimizando a maneira como a água pode ser aplicada conforme a qualidade requerida. Também foi realizada a padronização do sistema de higienização das fábricas, identificando e replicando as melhores práticas em conservação de água. Outra iniciativa foi a implantação da filosofia Lean, que identifica o fluxo de materiais e informações em todas as etapas para acabar com os focos de desperdício.

Na cadeia, os produtores integrados são os responsáveis pela gestão da água em suas operações, mas a Companhia apoia os interessados em adotar novas tecnologias para otimização de recursos. Fornecedores são monitorados e avaliados anualmente por intermédio de um *check list* de sustentabilidade, que avalia a disponibilidade de água no último ano. Na ficha de acompanhamento do lote de criação das aves, por exemplo, o dado de consumo de água é informado diariamente.

CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE (m³) |GRI G4-EN8, G4-EN10|

Tipo de fonte		Histórico de volume total de água retirada por fontes (m³)				
Ano	2010	2011	2012	2013¹		Variação % (2013 x 2012)
Superficial	42.139.557	42.251.876	38.732.576	38.828.985		0,25
Subterrânea	17.486.230	18.143.816	20.597.104	24.646.055		19,66
Abastecimento Público	1.554.365	1.903.745	1.868.339	2.024.728		8,37
Chuvas	32.154	-	40.563	55.122		35,89
Total	61.212.306	62.299.437	61.238.582	65.554.890		7,05
						Variação % (2013 x 2012)
		Histórico de volume reutilizado e reciclado (m³)				
Reuso de Água	15.701.346	15.486.705	15.723.175	16.233.921		3,25 ²
% de reuso	20,41	19,91	20,43	19,85		-0,58 ³

¹ Ampliação do escopo na análise do dado de 2013.

² Variação de 1,66 % se considerado o mesmo escopo de 2012.

³ Redução de 0,58 pp no índice de reuso pela ampliação do escopo considerado.

ÁGUA RECICLADA E REUTILIZADA |GRI G4-EN10|

		2013 ¹
	Volume m ³	Percentual em relação ao total de água consumida
Total de água reciclada pela organização	9.725.337	11,89%
Total de água reutilizada pela organização	6.508.584	7,96%
Total	16.233.921	19,85%

¹ Ampliação do escopo para este indicador em comparação ao ano de 2012.

FONTES AFETADAS¹ POR RETIRADA DE ÁGUA |GRI G4-EN9|

Unidade	Tamanho da fonte em m ³	Fonte esta em área protegida?	Valor da biodiversidade	Valor para comunidades locais e povos indígenas
Capinzal (SC)	13.140.000,00	Sim	N.D	N.D
Marau Aves (RS)	23.652.000,00	Sim	N.D	N.D
Chapecó (SC)	14.941.756,80	Sim	N.D	N.D
Dois Vizinhos (PR)	13.400.000,00	Sim	N.D	N.D
Carambeí (PR)	17.250.192,00	Sim	N.D	N.D
Várzea Grande (MT) ²	29.802.150.720	Sim	N.D	N.D
Dourados (MS)	Não capta de fonte superficial	–	–	–

¹ O critério para definição desta lista como fontes afetadas por retirada de água foi a retirada superior a 5% da vazão total da fonte (Rio).

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

DESCARTE DE ÁGUA |GRI G4-EN22|

Destinação de efluentes (m ³)	2010	2011	2012	2013	Var % (2013 x 2012)
Fonte superficial	52.233.375	54.843.866	54.285.284	57.845.094	6,6
Solo	862.317	846.238	1.402.034	1.063.861	-24
Rede Pública	-	-	54.843	510.877	832 ¹
Total	53.095.692	55.690.104	55.742.161	59.419.832	6,6
Qualidade					
Quilo de carga poluidora (DQO)			5.744.631	5.102.859	-11,2

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

A Companhia busca a cada ano aperfeiçoar o monitoramento e o desempenho das distintas linhas de produção.



Em 2013, houve aumento de 6,6% no volume de efluente gerado, comparado ao ano anterior devido à inclusão de atividades na base de dados, porém, houve redução significativa na carga poluidora de mais de 11,2%, que se deve, principalmente, ao projeto corporativo para a redução de carga orgânica gerada nos processos e que ainda não está totalmente concluído. O projeto também possibilitou o aumento na recuperação de resíduos, que deixaram de ser gerados e destinados ao tratamento de efluente industrial.

A área de Agropecuária da BRF concluiu em 2013 estudos e avaliações de seu sistema de consumo de água e produção de dejetos líquidos de suínos, quando contabilizou uma geração média de 4,5 litros/suíno/dia ante a geração média nacional de 7,0 litros/suíno/dia. Esse índice, 35% inferior, agrega valor aos dejetos, concentrando mais os nutrientes a serem disponibilizados na cultura, que após tratados transformam-se em fertilizantes.

Energia

A energia é um dos principais recursos utilizados nas atividades da BRF, por isso há investimento contínuo na busca por processos e equipamentos que reduzam sua demanda. Por conta disso, o Programa de Excelência Energética estabeleceu indicadores de desempenho específicos para monitorar o consumo de energia nos diferentes processos produtivos, em razão da particularidade do perfil energético de cada produto

que compõem o amplo portfólio da Companhia. Esses indicadores são acompanhados diariamente nas plantas por especialistas. As demais atividades que compõem a operação da BRF, como centros de distribuição (que consideram kWh por tonelada expedida, calculada pela soma do consumo de energia – elétrica e óleo diesel – de todos os CDs dividida pela soma da tonelada expedida), agropecuária e áreas administrativas, também contam com indicadores de monitoramento estabelecidos conforme seus padrões de operação.

A Companhia busca a cada ano aperfeiçoar o monitoramento e o desempenho das distintas linhas de produção, nesse sentido, a equipe corporativa de Meio Ambiente e Excelência Energética tem trabalhado para definir um indicador base de eficiência energética a ser adotado pela BRF, mas pela complexidade das operações, ainda não foi possível estabelecer um padrão único. O objetivo da companhia será reportar essa evolução a partir de 2014. |GRI G4-EN5|

CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (GJ) |GRI G4-EN3|

Consumo total	37.418.017,11
Energia renovável	35.316.848,07
Energia não renovável	2.101.169,04

* Contabiliza fábricas, CDs, agropecuária, prédios administrativos e veículos leves.

FONTES DE ENERGIA [GRI G4-EN3]

TIPO DE USO (Identificar)	FONTE	RENOVÁVEL (R) NÃO RENOVÁVEL (NR)	Fábricas, CDs, Agropecuária, Prédios Administrativos	Gestão de Frotas (veículos leves da BRF)
			CONSUMO 2013 (GJ)	CONSUMO 2013 (GJ)
Combustíveis	BPF	NR	138.026,54	-
	Óleo Diesel	NR	166.513,99	484,61
	Gás Natural	NR	353.736,92	-
	Gasolina	NR	891,01	210.251,52
	GLP	NR	385.226,14	-
	Querosene	NR	1,58	-
	Xisto	NR	98.537,36	-
CONSUMO TOTAL NR			1.142.933,54	210.736,13
Combustíveis	Alcool de Cana	R	14,23	157.700,60
	Biodiesel*	R	-	17,06
	Bagaço de Cana	R	-	-
	Briquete de Casca de Arroz	R	-	-
	Briquete de Madeira	R	51.420,80	-
	Cavaco	R	11.401.069,11	-
	Lenha	R	15.306.728,31	-
	Óleo Vegetal ou Animal	R	308.289,23	-
	Ripa	R	265.412,21	-
	Serragem	R	2.923,36	-
CONSUMO TOTAL R			27.335.857,25	157.717,66
Eletricidade	Hidrelétrica	R	7.576.638,15	-
	Biomassa	R	208.341,80	-
	Eólica	R	38.278,81	-
	Fotovoltaica	R	14,4	-
CONSUMO TOTAL R			7.823.273,17	-
Eletricidade	Gás	NR	404.697,99	-
	Petróleo	NR	160.114,34	-
	Nuclear	NR	95.981,75	-
	Carvão Mineral	NR	86.705,29	-
CONSUMO TOTAL NR			747.499,37	-
CONSUMO TOTAL			37.049.563,32	368.453,79

*Considerando a fração 5% de biodiesel no diesel.

Em 2013, a BRF adquiriu no mercado livre 93,2% de sua energia elétrica de fontes renováveis, considerando as plantas sediadas no Brasil, superando assim a meta assumida no RA2012 de adquirir no mínimo 90%. A Empresa também atingiu a meta de manter sua matriz mais limpa do que o Sistema Interligado Nacional (SIN), atingindo 11,5% de superioridade em relação ao sistema.

Superou também a meta estabelecida de 96% de energia direta consumida dentro da organização proveniente de fonte renovável, atingindo no período 97,23%, considerando a mesma base de análise para o ano de 2012. O desafio da companhia para 2014 é de 95 % de energia direta proveniente de fonte renovável.

A base de dados da BRF aumentou em 2013, com a inclusão de atividades que antes não eram contabilizadas, como agropecuária, prédios administrativos, centros de distribuição e as plantas do exterior. Mesmo com a inclusão das novas atividades os compromissos assumidos foram atingidos conseguindo em energia indireta ter o resultado de 91,31 % e na energia direta obteve 96%. O objetivo é, para 2014, racionalizar o consumo de fábricas, CDs e agropecuária em aproximadamente 200 mil GJ.

Uma iniciativa que se destacou em 2013 foi o programa "Quem se liga, desliga", que levou a redução de 25% no consumo de energia elétrica do prédio administrativo em Itajaí (SC).

CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO |GRI G4-EN4|¹

Tipo de uso	Fonte	Renovável (R) / Não Renovável (NR)	Consumo 2013 (GJ)
Combustíveis	Óleo diesel	NR	6.602.747,80
	Biodiesel ²	R	232.452,74
Consumo total			6.835.200,54

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

² Considerando a fração 5% de biodiesel no diesel.

REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA |GRI G4-EN6|

	Dentro da organização		Fora da organização
	Unidades industriais carnes	Prédios administrativos	Logística (terrestre)
Volume das reduções de consumo de energia obtidas diretamente em decorrência de melhorias na conservação e eficiência, em joules ou seus múltiplos.	262.105 GJ	565,34 GJ	446.275,56 GJ
Tipos de energia incluídos nas reduções: combustível, energia elétrica, aquecimento, refrigeração e vapor.	Consumos de energia elétrica das unidades de carnes. Combustíveis da geração de vapor das unidades de carnes e margarinas.	Energia elétrica	Combustível
Base usada para o cálculo das reduções do consumo de energia, como ano de referência ou linha de base, e as razões para a sua escolha.	A base utilizada para economia de energia elétrica foi o consumo do ano de 2013 comparado ao consumo do ano de 2012, levando em consideração as alterações de volume e mix, bem como a instalação e retirada de novos consumidores do parque fabril, pois em consequência do TCD, a BRF passou a dividir as instalações com outra empresa.	Comparação consumo de energia entre os anos de 2012 e 2013	Para análise da redução de energia foram considerados os dados de 2012 e 2013.
Normas, metodologias e premissas usadas para calcular e medir a redução do consumo de energia	Norma Corporativa de Excelência Energética. Os resultados apurados são baseados na medição real de consumo ou performance antes e depois dos projetos/ações implantadas.	-	-

BIODIVERSIDADE

|GRI G4-EN11, G4-EN12, G4-EN13, G4-EN14|

Em 2013, a BRF realizou levantamento das localizações geográficas de suas atividades, área total dos terrenos, tamanho das áreas protegidas, áreas de preservação permanente (APP) e áreas altamente conservadas dentro de espaços da organização.

Com este levantamento, a Empresa vai completar seu estudo de biomas que, em 2015, conforme meta assumida, será apresentado para as unidades do Brasil junto com a descrição de impactos na biodiversidade.

A partir desse diagnóstico, será possível identificar espécies e habitats ameaçados presentes em listas

nacionais de conservação ou lista vermelha (IUCN). A BRF tem dialogado com organizações não governamentais e universidades federais na identificação de oportunidades de melhorias em relação à biodiversidade.

Nas atividades potencialmente poluidoras como incubatórios, fábricas de rações e granjas próprias não são identificados impactos significativos em áreas protegidas, ou de alto índice de biodiversidade. Nas atividades de bovinos, o trabalho é desenvolvido por meio de levantamentos cadastrais, obtenção de mapas de uso e ocupação do solo, compilação de bancos de dados georreferenciados, obtenção de diagnóstico de utilização e ocupação potencial das áreas rurais em atendimento às legislações, principalmente no que tange os procedimentos de proteção e preservação dos recursos naturais, conforme Lei Florestal de 2012.

RESÍDUOS

Em todos os sites administrativos, existe a separação no descarte do lixo orgânico, recicláveis, não recicláveis e coletores de pilhas e baterias. Para algumas unidades administrativas, são realizadas coletas de óleo e lixo eletrônico. Conscientizando continuamente os colaboradores, são enviados e-mails reforçando a importância do descarte correto do lixo.

Em 2014, está prevista a reestruturação do Programa Recicle suas Ideias, iniciado em 2011, que tem como objetivo contribuir com o descarte correto de todos os resíduos e conscientizar os colaboradores sobre sua importância. Inicialmente, o programa era focado na temática de resíduos sólidos, mas em 2014 seu escopo será ampliado para todos os demais recursos (água e energia). Também é prevista a padronização e implementação de todas as suas fases em todos os prédios administrativos da BRF.

Todos os centros de distribuição também possuem sistema de coleta seletiva. O descarte adequado de óleos, baterias e pneus é verificado por meio de programas de conscientização com os colaboradores e fornecedores, e de auditorias nos maiores transportadores. Os motoristas também são conscientizados em relação ao tema "Lixo gerado em trânsito".

As diretrizes previstas na Norma de Controle Ambiental estão implantadas em 100% das operações de carnes e em fase de conclusão nas operações lácteos, quando serão definidas metas de atendimento para geração de resíduos e qualidade das emissões de efluentes para 2014.

Nos produtores integrados, os efluentes e resíduos são monitorados e avaliados anualmente e para a gestão desse aspecto a BRF possui as normas corporativas (NCs) de Gestão Ambiental Agropecuária, do Programa de Gestão dos Resíduos de Serviços de Saúde Animal, e do Programa Suinocultura Sustentável, além de índice de conformidade e *check list* de atendimento a conformidade legal.

Mesmo com todas as medidas de precaução aplicadas, em 2013 ocorreram dois vazamentos que tiveram pequeno impacto no solo: aproximadamente 2 metros cúbicos de gordura em Concórdia (SC) e aproximadamente 3 mil metros cúbicos de efluente em Dourados (MS). Equipes técnicas especializadas foram acionadas de imediato para a remoção dos resíduos e mitigação dos impactos. No segmento de

transporte, houve três acidentes com vazamento de carga, também com baixo impacto ambiental: dois com potes de margarina e um com produtos congelados. Os casos foram tratados conforme procedimento interno que estabelece o Plano de Atendimento a Emergência de Transportes (PAE). A BRF possui normatizada a investigação de todos os acidentes e estabelece critérios e responsabilidades para classificação, investigação, análise, registro e divulgação, bem como o acompanhamento das ações para minimizar os riscos de modo a evitar ocorrência similar ou de mesma natureza. [GRI G4-EN24]

PESO TOTAL DE RESÍDUOS (t) [GRI G4-EN23]

Disposição	2012		2013	
Incorporação solo	3,74%	20.089	12,18%	55.077
Aterro	8,29%	44.480	13,16%	59.531
Reciclagem	12,76%	68.467	13,31%	60.238
Incineração	0,01%	55	0,02%	85
Compostagem	75,19%	403.389	61,33%	277.432
Total		536.480		452.363
Tipo	2012		2013	
Classe I (Perigosos)	0,08%	427	0,10%	435
Classe II (Não-perigosos)	99,92%	536.053	99,90%	451.928
Total		536.480	100%	452.363

* Em 2013, somaram-se ao indicador os centros de distribuição, os postos de resfriamento de leite, as fábricas de ração, prédios administrativos e as unidades do exterior. Até 2012, eram contemplados apenas as unidades industriais, granjas e incubatórios do Brasil.

Visando cumprir a meta assumida de reduzir em 2% (em peso) os resíduos gerados em 2013, a BRF otimizou treinamentos e capacitação das equipes das unidades com auxílio de especialistas regionais e corporativos, utilizando como base políticas e normas internas e externas. Também foram realizadas melhorias em projetos, otimização de processos e redução de carga orgânica nas fábricas. Com isso, superou a meta alcançando redução de 15,7% na geração de resíduos. Para 2014, projeta redução de 3% do volume total de resíduos gerados.

Logística de resíduos

A BRF realiza coleta dos resíduos perigosos, transportando-os e destinando-os adequadamente conforme legislação ambiental. Como um diferencial nas operações, em todas as granjas próprias e integradas (aproximadamente 14,5 mil produtores) e nos incubatórios da BRF, está implantado o Programa de Logística Reversa dos Resíduos de Saúde Animal, e em 2014 será estendido para as fábricas de rações. Já foram coletadas mais de 1,5 mil toneladas de resíduos perigosos no campo e nos incubatórios.

Visando cumprir a meta assumida de reduzir em 2% (em peso) os resíduos gerados em 2013, a BRF otimizou treinamentos e capacitação das equipes das unidades.

RESÍDUOS PERIGOSOS TRANSPORTADOS

[GRI G4-EN25]

Tipo de Resíduos	Peso total de cada um dos resíduos (t)
Perigosos transportados	435
Perigosos importados	N.A
Perigosos exportados	N.A
Perigosos tratados	N.A
% de resíduos perigosos transportados internacionalmente	N.A

ADEQUAÇÃO A PNRS [GRI G4EN28]

Alinhada às principais tendências mundiais de alimentos e embalagens, a BRF busca, reduzir, reciclar e reutilizar embalagens, assim como evitar desperdício e descarte de alimentos por meio da qualidade e da adequação de suas embalagens. Por isso, investe em embalagens e produtos inteligentes, que melhoram a conservação, qualidade e promovam flexibilização do tempo de vida de prateleira dos produtos.

A adequação à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) é um desafio devido à complexidade das ações exigidas pela norma e a extensão da cadeia de fornecimento e distribuição da Companhia. Para superá-lo, tem participado de discussões e iniciativas públicas:

- A BRF integra a Associação Brasileira de Embalagem (Abre), principal órgão representativo do setor, com atuação no governo, em entidades técnicas, no mercado e na sociedade. Por meio dessa associação foram criados comitês de discussão da PNRS, que já tem impactado as políticas da Empresa, inclusive com a inserção da simbologia de descarte seletivo.
- Em 2013, iniciou a segunda fase do programa de construção de centrais de valorização de materiais recicláveis do Estado do Paraná, em conjunto com as autoridades ambientais do Estado. A iniciativa recebeu investimentos de R\$ 80 mil e para 2014, há o compromisso de investir cerca de R\$ 40 mil.
- Por meio da Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (Abia), participa desde 2012, com outras 27 associações (dos mais variados setores), da Coalizão Empresarial coordenada pelo Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre). A coalizão visa obter resultados mais expressivos em relação ao aumento dos percentuais de reciclagem no País e atendimento à PNRS. Atualmente, a Coalizão aguarda a aprovação do Governo Federal sobre a proposta de logística reversa desenhada para atendimento de sua determinação de redução de 22% no percentual de resíduos secos recicláveis depositados em aterros até 2015.
- Alinhada com Política Nacional de Resíduos Sólidos, a BRF no final de 2013, firmou parceria com empresas especializadas em apoio técnico e de gestão em cooperativas de catadores para desenvolverem um projeto conjuntamente. A primeira etapa do

projeto prevê capacitações técnica e gestão em 16 cooperativas, nas regiões de Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro e Cuiabá, sendo que quatro delas receberão também equipamentos. Com esse projeto, a BRF espera que as cooperativas aumentem o percentual de resíduos reciclados, agreguem valor aos resíduos coletados e aumentem a geração de renda.

MITIGAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS DE PRODUTOS E SERVIÇOS [GRI G4-EN27]

Projetos conduzidos em 2013	Resultado
Alteração do modelo de caixa de transporte para "caixa bandeja", sem utilização de filme plástico.	Redução de consumo de 290 t/plástico por ano.
Cartão com nova gramatura para embalagem de pratos prontos.	Redução de 10% de massa, o que representou uma diminuição de 112,5 t/ano de material (equivalente a aproximadamente 1.461 árvores médias de eucalipto).
Alteração dimensional e estrutura da caixa de papelão ondulado do produto presunto cozido.	Redução de 2,4 t/ano de material não consumido, aproximadamente (32 árvores médias – eucalipto).
Otimização de saco plástico de linguiça Toscana Marca sadia, com redução média de 4% do dimensional	Resultará em economia de aproximadamente R\$ 60 mil por ano.
Adequações no processo de embalagem, que permitiu retirar dispositivos utilizados como prendedor de patas (<i>hand clamp</i>) utilizado em perus.	Redução de 5,56 t/ano no consumo de poliamida.
Ajuste de embalagem, registro e documentação para alteração da estrutura e redução do dimensional da embalagem primária.	Redução do consumo de 85 toneladas de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD) e redução de custo de R\$ 660 mil por ano
Redução de espessura de filme tampa de salsicha congelada.	Redução de consumo de 19,4 toneladas de PET/PE e economia de R\$ 95 mil por ano.
Redução de consumo filme <i>stretch</i> automático.	Economia de R\$ 500 mil por ano e deixarão de ser usados 118 toneladas de Polietileno de Baixa Densidade Linear (PEBDL).

SOBRE O RELATÓRIO

[GRI G4-28, G4-30]

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 2013 e segue as diretrizes da versão G4 do Global Reporting Initiative (GRI), respondendo aos indicadores setoriais de alimentos pelo terceiro ano consecutivo. O reporte é feito anualmente.





HANS

SABE QUE SEU TRABALHO É A BASE DE TODA A CADEIA DE PRODUÇÃO. POR ISSO, REALIZA TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS ANIMAIS COM MUITA ATENÇÃO E RESPONSABILIDADE, GARANTINDO SEMPRE O BEM-ESTAR E A SEGURANÇA DELES.

A transparência em relação aos compromissos assumidos no documento anterior, datado de abril de 2013, foi priorizada durante a produção do relatório.

A opção “de acordo” escolhida pela organização para a versão G4 do GRI foi a Abrangente e teve a aderência autodeclarada pela BRF e apoiada pela BSD Consulting. **[GRI G4-32]**

A transparência em relação aos compromissos assumidos no documento anterior, datado de abril de 2013, foi priorizada durante a produção do relatório, que também mostra os principais avanços e desafios nas frentes de trabalho estabelecidas pelos seis Pilares da Sustentabilidade da BRF, além de relatar novas metas. **[GRI G4-29]**

Para a definição dos assuntos que compõem esses pilares, não houve painel de engajamento presencial nem consulta a distância aos públicos de interesse (stakeholders) em 2013. Dessa forma, a BRF optou em atualizar a materialidade por meio do histórico de engajamento, considerando fontes secundárias, como protocolos, pactos e *benchmarking* setoriais, além de documentos internos. Ao mesmo tempo, as informações dos painéis realizados nos anos anteriores também foram levadas em conta para a revisão da relevância.

A análise de impacto e limite de cada aspecto material foi realizada de acordo com as diretrizes GRI-G4, considerando a descrição desse impacto; seu grau de intensidade (alto, médio e baixo) dentro e fora da organização; quem ou o que sofre o impacto e onde ele acontece. A adoção da nova versão das diretrizes afeta a comparabilidade de dados, além das próprias mudanças de escopo da BRF que são identificadas em nota nos indicadores afetados. **[GRI G4-18, G4-20, G4-21, G4-22]**

O documento é destinado a todos os públicos 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.

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 Ernest Young Auditores Independentes. A BRF cumpre princípios internacionais de preservação da independência do trabalho dos auditores, que não exercem funções gerenciais na Companhia, não advogam por ela e não são responsáveis pela auditoria de seu próprio trabalho. **[GRI G4-33]**

Os indicadores financeiros englobam todas as unidades operacionais e subsidiárias no Brasil, na Argentina, na Inglaterra e na Holanda. Baseadas em padrões corporativos, as informações de caráter socioambiental foram verificadas internamente, e abrangem as operações no Brasil, em alguns casos também contemplando informações de Argentina e Holanda. O inventário de emissões de GEE das operações BRF no Brasil e na Argentina, foi auditado pela KPMG Auditores Independentes. **[GRI G4-17, G4-23, G4-33]**

O conteúdo do relatório foi organizado de acordo com o conceito dos capitais proposto pelo grupo que estuda internacionalmente o modelo de relatório integrado. Desenvolvido pela Sustainability Integrated Guidelines for Management (Sigma), abrange os aspectos que determinam os resultados sustentáveis de uma empresa: financeiro, construído, intelectual, humano, social e natural. A perspectiva mais ampla e a interdependência/conectividade entre esses capitais requerem a consideração de recursos usados e de riscos e oportunidades ao longo da cadeia de valor da Companhia.

Dúvidas sobre este documento podem ser esclarecidas pelos telefones (55 11) 2322-5052 / 5061 / 5048 ou pelo e-mail acoes@brf-br.com. **[GRI G4-31]**

BALANÇO SOCIAL/IBASE

1. Base de cálculo		2013 (Valor em R\$ milhões)			2012 (Valor em R\$ milhões)		
Receita líquida (RL)		30.521			28.517		
Resultado operacional (RO)		1.212			753		
Folha de pagamento (FBP)		4.475			4.134		
2. Indicadores sociais internos		Valor (R\$ milhões)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (R\$ milhões)	% sobre FPB	% sobre RL
Alimentação		174,54	3,90%	0,57%	171,70	4,15%	0,60%
Encargos sociais compulsórios		894,11	19,98%	2,93%	854,40	20,67%	3,00%
Previdência privada		16,98	0,38%	0,06%	15,30	0,37%	0,05%
Saúde		128,16	2,86%	0,42%	117,80	2,85%	0,41%
Segurança e saúde no trabalho		7,96	0,18%	0,03%	5,00	0,12%	0,02%
Educação, capacitação e desenvolvimento profissional		29,45	0,66%	0,10%	20,00	0,48%	0,07%
Transportes		109,35	2,44%	0,36%	100,60	2,43%	0,35%
Cultura		-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
Creches ou auxílio-creche		4,22	0,09%	0,01%	3,50	0,08%	0,01%
Participação nos lucros ou resultados		5,20	0,12%	0,02%	103,70	2,51%	0,36%
Outros		37,67	0,84%	0,12%	29,50	0,71%	0,10%
Total - indicadores sociais internos		1.407,64	31,46%	4,61%	1.421,50	34,39%	4,98%
3. Indicadores sociais externos		Valor (R\$ milhões)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (R\$ milhões)	% sobre RO	% sobre RL
Educação		0,10	0,01%	0,00%	0,10	0,01%	0,00%
Cultura		0,42	0,03%	0,00%	3,60	0,48%	0,01%
Saúde e saneamento		-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
Esporte		47,69	3,93%	0,16%	9,24	1,23%	0,03%
Combate à fome e segurança alimentar		-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
Outros		2,62	0,22%	0,01%	1,24	0,16%	0,00%
Total das contribuições para a sociedade		50,83	4,19%	0,17%	14,18	1,88%	0,05%
Tributos (excluídos encargos sociais)		3.202,28	264,21%	10,49%	2.778,76	369,03%	9,74%
Total - Indicadores sociais externos		3.253,11	268,41%	10,66%	2.792,95	370,91%	9,79%
4. Indicadores ambientais		Valor (R\$ milhões)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (R\$ milhões)	% sobre RO	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa		212,00	17,49%	0,69%	207,60	27,57%	0,73%
Investimentos em programas e/ou projetos externos		-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
Total dos investimentos em meio ambiente		212,00	17,49%	0,69%	207,60	27,57%	0,73%
Quanto ao estabelecimento de “metas anuais” para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa		() não possui metas () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 51 a 75% (X) cumpre de 76 a 100%			() não possui metas () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 51 a 75% (X) cumpre de 76 a 100%		
5. Indicadores do corpo funcional		2013			2012		
Nº de empregados(as) ao final do período		110.138			109.894		
Nº de admissões durante o período		32.581			36.096		
Nº de aprendizes		1.211			1.089		
Nº de empregados(as) terceirizados(as)		9.395			10.166		
Nº de estagiários(as)		373			410		
Nº de empregados(as) acima de 45 anos		15.434			13.845		
Nº de mulheres que trabalham na empresa		43.251			44.034		
% de cargos de chefia ocupados por mulheres		19,90%			17,63%		
Nº de negros(as) que trabalham na empresa		4.666			5.096		
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)		1,30%			1,63%		
Nº de pessoas com deficiência ou Reabilitados		1.801			1.722		

6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial		2013	2012
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa		44 vezes	51 vezes
Número total de acidentes de trabalho	Lesões com afastamento = 362 Lesões sem afastamento = 1.863 Óbitos = 5		441
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	() direção (X) direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	() direção e gerências () todos(as) empregados(as) (X) todos (as) + Cipa	() direção e gerências () todos(as) empregados(as) (X) todos (as) + Cipa	
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	() não se envolve () segue as normas da OIT (X) incentiva e segue a OIT	() não se envolve () segue as normas da OIT (X) incentiva e segue a OIT	
A previdência privada contempla:	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	
A participação dos lucros ou resultados contempla:	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	() direção () direção e gerências (X) todos(as) empregados(as)	
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	() não são considerados () são sugeridos (X) são exigidos	() não são considerados () são sugeridos (X) são exigidos	
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve () apoia (X) organiza e incentiva	() não se envolve () apoia (X) organiza e incentiva	
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa: N.D. no Procon: 10 na Justiça: 100%	na empresa: N.D. no Procon: 11 na Justiça: 100%	
% de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas:	na empresa: 100% no Procon: 30% na Justiça: 100%	na empresa: 100% no Procon: 45,45% na Justiça: 100%	
Valor adicionado total a distribuir (em R\$ milhões):	11.675	10.250	
Distribuição do Valor Adicionado (DVA)	38% Funcionários, 32% Governo, 20% Terceiros, 9% Acionistas	39% Funcionários (as), 35% Governo, 18% Terceiros, 8% Acionistas	
7. Outras informações			
Os valores dos indicadores sociais externos incluem investimentos diretos na comunidade e investimentos necessários para a execução dos projetos e programas (viagens, capacitação, comunicação).			
* Ajuste no valor de investimento ambiental reportado para o ano de 2012.			

CONTEÚDOS PADRÃO GERAIS			
Não foi realizado processo de auditoria nos indicadores GRI – ver capítulo “Sobre o Relatório”.			
Indicadores	Pág / Respostas / Omissões	Princípio do Pacto Global	Objetivos do Milênio
ESTRATÉGIA E ANÁLISE			
G4-1 Descrição do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização.	2-4		
G4-2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	12; 13		
PERFIL ORGANIZACIONAL			
G4-3 Nome da organização.	6; 8		
G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços.	6; 8		
G4-5 Localização da sede.	Sede Rua Jorge Tzachel, 475 88301-600 Itajaí – SC – Brasil Escritório corporativo Rua Hungria, 1.400 – 5º andar 01455-000 São Paulo – SP – Brasil Tel.: (55 11) 2322-5000 / Fax: (55 11) 2322-5747		
G4-6 Número de países em que a organização opera.	8; 10-11		
G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade.	8		
G4-8 Mercados atendidos.	8		
G4-9 Porte da organização.	8		
G4-10 Número total de empregados.	50	6	
G4-11 Percentual do total de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva.	52	3	
G4-12 Cadeia de fornecedores da organização.	62		
G4-13 Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório.	8; 13		
G4-14 Princípio da Precaução.	22; 74	7	
G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas externas subscritas ou endossadas.	78		
G4-16 Participação em associações e/ou organismos.	79		
ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES			
G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas ou documentos equivalentes da organização.	96		
G4-18 Processo para definição do conteúdo do relatório e os limites dos Aspectos.	58-61; 96		
G4-19 Aspectos materiais identificados no processo de definição do conteúdo do relatório.	58-61		
G4-20 Limite do Aspecto dentro da organização.	58 -61 e 96		
G4-21 Limite do Aspecto fora da organização.	58-61 e 96		
G4-22 Efeitos de reformulações anteriores de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para essas reformulações.	96		
G4-23 Alterações significativas em relação a períodos cobertos por relatórios anteriores em Escopo e Limites de Aspecto.	96		
ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS			
G4-24 Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização.	60		
G4-25 Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento.	60		
G4-26 Abordagem adotada pela organização para envolver os <i>stakeholders</i> , inclusive a frequência do seu engajamento discriminada por tipo e grupo, com uma indicação de que algum engajamento foi especificamente promovido como parte do processo de preparação do relatório.	21, 53, 58-60 e 74-75		
G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento de <i>stakeholders</i> e medidas adotadas para abordar esses tópicos e preocupações, inclusive no processo de relatá-las. Relate os grupos de <i>stakeholders</i> que levantaram cada uma das questões e preocupações mencionadas.	60-61		
PERFIL DO RELATÓRIO			
G4-28 Período coberto pelo relatório.	94 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 2013.		
G4-29 Data do relatório anterior mais recente.	96		
G4-30 Ciclo de emissão de relatórios.	94; Reporte anual.		
G4-31 Dados para contato.	96; 106		
G4-32 Tabela que identifica a localização das informações no relatório.	96; 99-105 Abrangente		
G4-33 Política e prática relativa à busca de verificação externa.	96		

GOVERNANÇA			
Indicadores	Pág / Respostas / Omissões	Princípio do Pacto Global	Objetivos do Milênio
G4-34 Estrutura de governança.	14-19	1 a 10	
G4-35 Processo de delegação de responsabilidade para questões econômicas, ambientais e sociais vindas do mais alto órgão de governança para altos executivos e outros empregados.	14		
G4-36 Relate se a organização nomeou um cargo ou cargos com nível executivo com responsabilidades sobre de questões econômicas, ambientais e sociais e se os titulares dos cargos podem reportar diretamente ao mais alto órgão de governança.	18		
G4-37 Processo de consulta e /ou canal de comunicação entre os <i>stakeholders</i> e o mais alto órgão de governança, sobre questões econômicas, sociais e ambientais.	14-15		
G4-38 Composição do mais alto órgão de governança e os comitês.	14-17		
G4-39 Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo (e se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição).	16-17		
G4-40 Nomeação e processos de seleção para o mais alto órgão de governança e de suas comissões, e quais são os critérios utilizados para nomear e selecionar os membros do mais alto órgão de governança.	16-17		
G4-41 Processos no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados e gerenciados.	14		
G4-42 Papel do mais alto órgão de governança para o desenvolvimento, aprovação e atualização dos propósitos valores ou declarações de missão, estratégias, políticas e metas relacionadas aos impactos econômicos, ambientais e sociais.	16-17		
G4-43 Medidas tomadas para desenvolver e melhorar o conhecimento coletivo de temas econômicos, ambientais e sociais do mais alto órgão de governança.	Divulgação ampla do Relatório Anual e de Sustentabilidade; comunicação na website, divulgação de programas sociais e ambientais nas regiões de atuação.		
G4-44 Processos de avaliação de desempenho do mais alto órgão de governança em relação a governança de temas econômicos, ambientais e sociais. Informar se a avaliação é independente e qual é a sua frequência. Informar se tal avaliação é uma autoavaliação.	Tanto os membros do Conselho como dos Comitês e da Diretoria-Executiva possuem uma ferramenta de avaliação formal do desempenho individual e do órgão colegiado, incluindo avaliação 360° e abordagem de questões ligadas à sustentabilidade. Os órgãos colegiados tomaram conhecimento e aprovaram as melhorias propostas para a implementação.		
G4-45 Papel do mais alto órgão de governança na identificação e gestão de impactos econômicos, ambientais e sociais, riscos e oportunidades e na implementação do processo <i>due diligence</i> .	15-17		
G4-46 Papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na análise da eficácia dos processos de gestão de risco da organização para tópicos econômicos, ambientais e sociais.	22		
G4-47 Frequência que o mais alto órgão de governança faz a revisão de impactos econômicos, ambientais e sociais impactos, riscos e oportunidades.	15		
G4-48 Comissão ou função de mais alto nível que analisa e aprova formalmente o relatório de sustentabilidade da organização e garante que todos os aspectos relevantes sejam abordados.	A área de Sustentabilidade analisa e reporta a Diretoria Global de Assuntos Corporativos e ao Comitê de Governança e Sustentabilidade os aspectos relevantes.		
G4-49 Mecanismos para que recomendações sejam feitas ao mais alto órgão de governança.	15		
G4-50 Natureza e número total de questões críticas que foram comunicados ao mais alto órgão de governança e os mecanismos utilizados para tratá-los e resolvê-los.	A Auditoria Interna reportou 53 itens ao CEO, Conselho de Administração e Conselho Fiscal/Comitê de Auditoria, sobre diversas questões relacionadas a controles e condutas.		

Indicadores	Pág / Respostas / Omissões	Princípio do Pacto Global	Objetivos do Milênio
G4-51 Política de remuneração para o mais alto órgão de governança e executivos seniores.	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\$ 7,5 milhões em 2013. Composta por parcelas fixa e variável, que é atrelada a metas e indicadores de desempenho a serem atingidos no exercício, a remuneração total da Diretoria-Executiva somou R\$ 27,7 milhões em 2013. 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 e/ou da respectiva área de atuação, além de indicadores de otimização de recursos e de gestão de pessoas. As métricas de análises e viabilidade de projetos levam em consideração questões relacionadas à perenidade da Companhia. O acompanhamento dos indicadores é realizado ao longo de todo o exercício pelas áreas de Controladoria e de Recursos Humanos, sendo validados formalmente pelo Conselho de Administração após apuração dos resultados anuais.		
G4-52 Processo para determinar a remuneração. Informe se consultores de remuneração estão envolvidos na determinação da remuneração e se eles possuem cargos independentes.	A BRF determina a remuneração de todos os seus postos de trabalho por intermédio de metodologia de consultoria internacional e independente, onde são avaliadas as contribuições individuais para o negócio e as práticas de cargos e salários no mercado de trabalho, no Brasil e nas demais regiões no exterior que atua. Os consultores de remuneração apoiam os Comitês ligados ao Conselho de Administração e à equipe de RH em decisões e estratégias relacionadas à administração e gestão de pessoas.		
G4-53 Como opiniões dos <i>stakeholders</i> são solicitadas e levadas em consideração em relação à remuneração, incluindo os resultados das votações em relação às políticas de remuneração e propostas, se aplicável.	14		
G4-54 Relação entre a remuneração total anual do indivíduo mais bem pago da organização em cada país de operações significativas e o total de remuneração média anual para todos os funcionários (excluindo o indivíduo mais bem pago), no mesmo país.	No Brasil, o indivíduo mais bem pago recebe 44 vezes mais que a média de salários de todos os demais funcionários. Na Argentina o indivíduo mais bem pago recebe 17,9 vezes mais que a média de salários de todos os demais funcionários (excluindo o indivíduo mais bem pago).		
G4-55 Proporção de aumento na remuneração total anual do indivíduo mais bem pago da organização em cada país de operações significativas e a média do aumento percentual anual para todos os funcionários (excluindo o indivíduo mais bem pago), no mesmo país.	No Brasil, o indivíduo mais bem pago recebeu aumento de 52,5%, enquanto a média de aumento para todos os demais funcionários ficou em 14,0%. Na Argentina, o indivíduo mais bem pago recebeu um aumento de 3,5%, enquanto a média de aumento para todos os demais funcionários ficou em 10,28%.		
ÉTICA E INTEGRIDADE			
G4-56 Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho econômico, ambiental e social, assim como o estágio de sua implementação.	5; 20	10	
G4-57 Mecanismos para orientações sobre comportamentos éticos e em conformidade com a legislação, como canais de relacionamento.	20	10	
G4-58 Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações em torno de comportamentos não éticos.	20	10	
CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS			
Não foi realizado processo de auditoria nos indicadores GRI – ver capítulo “Sobre o Relatório”.			
Indicadores	Informações sobre a forma de gestão e indicadores	Princípio do Pacto Global	Objetivos do Milênio
TERCEIRIZAÇÃO E COMPRAS			
G4-FP1 Percentagem de volume comprado de fornecedores em conformidade com política de compras da organização.	65		8
G4-FP2 Percentagem de volume comprado que está em conformidade com normas e certificações internacionalmente reconhecidas, discriminadas por tipo de certificação.	65		8
INDICADORES POR ASPECTOS			
G4-EC CATEGORIA ECONÔMICA			
Desempenho Econômico			
G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído.	39 - 43		8
G4-EC2 Implicações financeiras, riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	23; 24	7	8
G4-EC3 Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	53		8
G4-EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo.	41		
Presença No Mercado			
G4-EC5 Salário mais baixo, por gênero, comparado ao salário mínimo local.	52	6	1; 8
G4-EC6 Proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	52	6	1; 9

Indicadores	Pág / Respostas / Omissões	Princípio do Pacto Global	Objetivos do Milênio
Impactos Econômicos Indiretos			
G4-EC7 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro Bono.	74; 77		1; 8
G4-EC8 Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	76		1; 9
Prática De Compra			
G4-EC9 Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	66		
G4-EN CATEGORIA AMBIENTAL			
Materiais			
G4-EN1 Materiais usados por peso ou volume.	85	7; 8	7
G4-EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	86	8	7
Energia			
G4-EN3 Consumo de energia dentro da organização.	89; 90	7; 8	7
G4-EN4 Consumo de energia fora da organização.	91	8	7
G4-EN5 Intensidade Energética.	89	8	7
G4-EN6 Redução do consumo de energia.	91	8; 9	7
G4-EN7 Redução nos requisitos energéticos.	Em 2014, a empresa definirá estratégia de reporte para o indicador.	8; 9	7
Água			
G4-EN8 Total de retirada de água por fonte.	87	7; 8	7
G4-EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	88	8	7
G4-EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	87-88	8	7
Biodiversidade			
G4-EN11 Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	91	8	7
G4-EN12 Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	91	8	7
G4-EN13 <i>Habitats</i> protegidos ou restaurados	91	8	7
G4-EN14 Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção.	91	8	7
Emissões			
G4-EN15 Total de emissões diretas de gases de efeito estufa, por peso. Escopo 1.	83	7; 8	7
G4-EN16 Total de emissões indiretas de gases de efeito estufa, por peso. Escopo 2.	83; 84	7; 8	7
G4-EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso. Escopo 2.	83; 84	7; 8	7
G4-EN18 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa.	83-84	8	7
G4-EN19 Redução de emissões de gases de efeito estufa.	83	8; 9	7
G4-EN20 Emissões de substância destruidora da camada de ozônio, por peso.	84	7; 8	7
G4-EN21 Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.	84	7; 8	7
Efluentes e Resíduos			
G4-EN22 Descarte total de água, por tipo e métodos de disposição.	88-89	8	7
G4-EN23 Peso total de resíduos, por tipo e métodos de disposição.	92	8	7
G4-EN24 Número e volume total de derramamentos significativos.	92	8	7
G4-EN25 Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de resíduos transportados internacionalmente.	93	8	7
G4-EN26 Identificação, tamanho, status de proteção e valor da biodiversidade de corpos d'água e <i>habitats</i> relacionados significativamente afetados por descartes e drenagem de água realizados pela organização.	Para este indicador e demais que abordam o aspecto biodiversidade, a Companhia tem como meta apresentar até 2015 um estudo completo sobre o impacto de suas operações na biodiversidade.	8	7

Indicadores	Pág / Respostas / Omissões	Princípio do Pacto Global	Objetivos do Milênio
Produtos e Serviços			
G4-EN27 Extensão da mitigação de impactos ambientais de produtos e serviços.	93	7; 8; 9	7
G4-EN28 Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, discriminados por categoria de produtos.	86; 93 A BRF não possui o controle percentual de embalagens recuperadas, visto que os projetos de Logística Reversa de Resíduos Sólidos estão em fase inicial. Anualmente será reportada a evolução das iniciativas e a quantificação possível para os dados.	8,9	7
Conformidade			
G4-EN29 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes de não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	25		
Transportes			
G4-EN30 Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.	82-83	8	7
Geral			
G4-EN31 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	82	7, 8, 9	
Avaliação Ambiental e Fornecedores			
G4-EN32 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais.	63	8	7
G4-EN33 Impactos ambientais negativos significativos reais e potenciais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito.	63	8	7
Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais			
G4-EN34 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais protocoladas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal.	21	8	
CATEGORIA SOCIAL			
G4-LA PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DESCENTE			
Emprego			
G4-LA1 Total de trabalhadores, novas contratações e rotatividade, por faixa etária, gênero e região.	50-51	6	3; 5
G4-LA2 Benefícios concedidos a empregados de tempo integral, mas não a empregados temporários ou em regime de meio período.	53		3; 6
G4-LA3 Total, taxa de retorno e retenção de empregados com direito a tirar licença maternidade/ paternidade, discriminado por gênero.	51	6	3; 7
Saúde e Segurança no Trabalho			
G4-LA5 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	54		6
G4-LA6 Tipo e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	54		6
G4-LA7 Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação.	55		6
G4-LA8 Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	55		6
G4-LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	56		
Diversidade e Igualdade de Oportunidades			
G4-LA12 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	57	6	3
Igualdade de Remuneração entre Mulheres e Homens			
G4-LA13 Razão matemática do salário e remuneração entre mulheres e homens, discriminada por categoria funcional e unidades operacionais relevantes.	57	6	3
Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas			
G4-LA14 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas.	57	6	3
G4-LA15 Impactos negativos significativos reais e potenciais para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito.	57	6	3
Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas			
G4-LA16 Número de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal.	21		

Indicadores	Pág / Respostas / Omissões	Princípio do Pacto Global	Objetivos do Milenio
G4-HR DIREITOS HUMANOS			
Trabalho Infantil			
G4-HR5 Operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil.	63	5	
Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo			
G4-HR6 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	63	4	
Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos			
G4-HR10 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos.	63	2	
G4-HR11 Impactos negativos significativos reais e potenciais em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito.	63	2	
Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos			
G4-HR12 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal.	21	1	
G4-SO SOCIEDADE			
Comunidades Locais			
G4-S01 Percentual de operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local.	74-75	1	1; 2; 4; 5; 6; 8
Acesso à Alimentação Saudável			
G4-FP4 Programas e práticas que promovam: acesso a estilos de vida saudáveis; a prevenção de doenças crônicas; etc.	67-68		1; 4; 5
Comunidades Locais			
G4-S02 Operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais.	55; 76	1	1; 2; 4; 5; 6; 9
Políticas Públicas			
G4-S06 Valor total de contribuições para partidos políticos e políticos, discriminado por país e destinatário/beneficiário.	77	10	
Conformidade			
G4-S08 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias aplicadas em decorrência da não conformidade com leis e regulamentos.	Em 2013, não houve multas (condenações) ou sanções não monetárias significativas no Contencioso Cível, decorrente de não conformidades com leis ou regulamentos		
Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade			
G4-S09 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a impactos na sociedade.	63		
G4-S010 Impactos negativos significativos reais e potenciais da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas a esse respeito.	63		
Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade			
G4-S011 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal.	21		
G4-PR RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO			
Saúde e Segurança do Cliente			
G4-PR1 Percentual das categorias de produtos e serviços significativas para as quais são avaliados impactos na saúde e segurança buscando melhorias.	67		
G4-PR2 Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.	Em 2013, a BRF recebeu 198 demandas Cíveis de Consumidor (Administrativas e Judiciais). Dessas, 43 foram encerradas por pagamento no valor total de R\$ 205.540,89, foram realizados 18 acordos, no valor total de R\$ 25.321,00 e 20 encerramentos por vitória. As demais demandas permanecem em discussão nas esferas judiciais e administrativas e os motivos e pedidos dos consumidores estão sendo combatidos mediante a produção de provas. Em junho de 2013, a Empresa foi notificada judicialmente pelo Ministério Público do Rio Grande do Sul (MP-RS) após problemas com dois lotes do leite desnatado enriquecido com cálcio, produzidos em Teutônia (RS) e comercializados em Curitiba (PR). Em razão desta demanda a BRF firmou um TAC onde realizou o pagamento do valor de R\$ 500 mil e se comprometeu a doar equipamentos a órgãos públicos do Rio Grande do Sul. Em agosto, uma carga de leite cru analisada pelo MP-RS apresentou não conformidade devido à contaminação por álcool, mas foi detectada antes de chegar aos consumidores, e os resultados não foram confirmados pelas contraprovas.		

Indicadores	Pág / Respostas / Omissões	Princípio do Pacto Global	Objetivos do Milênio
G4-FP5 Percentagem do volume de produção fabricado em locais certificados por terceiros, de acordo com normas internacionalmente reconhecidas no sistema de gestão de segurança alimentar.	70		
G4-FP6 Percentagem do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que possuem redução de gordura saturada, gorduras trans, sódio e adição de açúcares.	68-69		
G4-FP7 Percentagem do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que contenham aumento de ingredientes nutritivos e aditivos alimentares como fibras, vitaminas, minerais, fitoquímicos e funcionais.	69-70		
Rotulagem de Produtos e Serviços			
G4-PR3 Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.	70	8	
G4-FP8 Políticas e práticas de comunicação aos consumidores sobre ingredientes e informações nutricionais além das exigências legais.	70		
G4-PR4 Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	Em 2013, a BRF recebeu 45 autuações decorrentes de embalagens expostas à venda com erro formal, troca de etiquetas em supermercados, rotulagens que não estariam atendendo ao disposto no Art. 13, Inciso I da Lei nº 11.265/06 e Lei 11.474/2007 (imagens na embalagem), etiquetas em desacordo com o modelo aprovado, substâncias utilizadas no produto que não constam na embalagem, embalagens danificadas. Todas as autuações são encaminhadas e analisadas pela Equipe de Garantia de Qualidade, que verifica o motivo ensejador do problema, adota as providências corretivas eventualmente necessárias e atua na prevenção para evitar a reincidência. Essas autuações resultaram em 16 multas que totalizaram R\$ 124.346,16.		
G4-PR5 Resultados de pesquisas de satisfação do cliente.	71		
Conformidade			
G4-PR9 Valor monetário de multas (significativas) por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	Em 2013, não houve multas (condenações) ou sanções não monetárias significativas no Contencioso Cível, decorrente de não conformidades com leis ou regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos.		
G4-FP BEM-ESTAR ANIMAL			
Reprodução e Genética			
G4-FP9 Percentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e tipo da raça.	35		
Criação de Animais			
G4-FP10 Políticas e práticas, por espécie e raça, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésico.	72-73		
G4-FP11 Percentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e raça, por tipo de habitação.	73		
G4-FP12 Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos para crescimento, por espécie e raça.	72-73		
Manuseio, Transporte e Abate			
G4-FP13 Número total de casos de descumprimentos significativos de leis e regulamentos e aderência aos padrões voluntários relacionados a práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos.	Em 2013 foram 14 casos de autuações, sendo 8 com multas no valor total de R\$ 65.723,79. As autuações são decorrentes de questões relacionados à bem-estar animal.		

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Abilio dos Santos Diniz – Presidente e Membro Independente
Sérgio Ricardo Silva Rosa – Vice-Presidente
Carlos Fernando Costa – Membro
Décio da Silva – Membro independente
José Carlos Reis de Magalhães Neto – Membro independente
Luis Carlos Fernandes Afonso – Membro
Luiz Fernando Furlan – Membro independente
Manoel Cordeiro Silva Filho – Membro independente
Simon Cheng – Membro independente
Walter Fontana Filho – Membro independente
Paulo Assunção de Sousa – Membro

CONSELHO FISCAL / COMITÊ DE AUDITORIA

Attilio Guaspari* – Membro independente
Decio Magno Andrade Stochiero – Membro
Susana Hanna Stiphan Jabra – Membro independente
*Especialista Financeiro

DIRETORIA-EXECUTIVA

Claudio Galeazzi – Diretor-Presidente
Sérgio Carvalho Mandin Fonseca – Diretor-Presidente Brasil
Pedro de Andrade Faria – Diretor-Presidente Internacional
Augusto Ribeiro Jr. – Diretor Vice-Presidente de Finanças e RI
Ely David Mizrahi – Diretor Vice-Presidente de *Food Services*
Gilberto Antonio Orsato – Diretor Vice-Presidente de Recursos Humanos
Nilvo Mittanck – Diretor Vice-Presidente de Operações
Hélio Rubens – Diretor Vice-Presidente de Planejamento Integrado e Controle de Gestão
Sylvia Leão – Diretor Vice-Presidente de Marketing e Inovação

SEDE |GRI G4-5|

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

ESCRITÓRIO CORPORATIVO

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

RELAÇÕES COM INVESTIDORES |GRI G4-31|

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

BANCOS DEPOSITÁRIOS

No Brasil

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

Nos Estados Unidos

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

CÓDIGO DE NEGOCIAÇÃO NAS BOLSAS

BM&FBovespa
BRFS3 – ordinárias – Novo Mercado
New York Stock Exchange – NYSE
BRFS – ADR Nível III

JORNAIS OFICIAIS

Diário Oficial do Estado de Santa Catarina
Diário Catarinense
Valor Econômico

AUDITORES INDEPENDENTES

Ernst Young Auditores Independentes

CRÉDITOS

Coordenação geral

Vice-Presidência de Finanças e Relações com Investidores

Colaboração

Vice-Presidências de Brasil, Internacional, *Food Services*, Operações, Assuntos Corporativos, Planejamento Integrado, Recursos Humanos, Marketing e Inovação

Conteúdo e redação

Editora Contadino
Equipe BRF de Relações com Investidores e Sustentabilidade

Consultoria em GRI

BSD Consulting

Design e Diagramação

Dragon Rouge

Imagens

Agência Na Lata, Acervo BRF, Shutterstock e iStockphoto

Os resultados de 2013 consolidam todas as subsidiárias da BRF S.A. As declarações contidas nesse relatório relativas à perspectiva dos negócios da Empresa, às projeções e resultado e ao potencial de crescimento dela constituem-se em meras previsões e foram baseadas nas expectativas da administração em relação ao futuro da Empresa. Essas expectativas são altamente dependentes de mudança no mercado e no desempenho econômico geral do país, do setor e dos mercados internacionais, estando, portanto, sujeitos à mudanças. Em 13.07.11 o plenário do Conselho de Administração de Defesa Econômica – Cade – aprovou a Associação entre BRF e Sadia S.A. subordinado ao cumprimento das disposições contidas no Termo de Compromisso de Desempenho – TCD firmado entre as partes, o qual foi cumprido em 2012. Estes documentos encontram-se disponíveis no site www.brf-br.com/ri

ANEXO 4

Senhores Acionistas,

Valor de Mercado

R\$ 43,0 bilhões
US\$ 18,2 bilhões

Cotações

BRFS3 R\$ 49,25
BRFS US\$ 20,87

Ações emitidas:

872.473.246 ações
ordinárias
1.785.507 ações em
tesouraria

Base: 31/12/2013

Webcast

Data: 28/02/2014

09h Português

10h30 Inglês

Telefone:

Dial-in com conexões no

Brasil: +55 11 21048901

Dial-in com conexões nos

Estados Unidos: +1 786

9246977

www.brf-br.com/ri

Contatos RI:

Augusto Ribeiro Júnior

Vice-Presidente de Finanças
e Relações com Investidores

Christiane Assis

Diretora de Relações com
Investidores

+(55) (11) 23225286

acoes@brf-br.com

www.brf-br.com/ri

A BRF vivenciou em 2013 um cenário de mudanças substanciais, na esteira da complexa integração de dois gigantes do setor alimentício e da competente execução das exigências para a fusão feitas por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Neste exercício, a tônica foi repensar a empresa e, a partir de um amplo conjunto de informações e ideias geradas por uma equipe de alto nível, dar início a um novo ciclo de atuação. A meta desse ciclo é tornar a BRF ainda mais sustentável e sintonizada com os anseios de seus clientes e consumidores. Além de sua já reconhecida qualidade de produtos, marcas fortes, cadeia produtiva eficiente e capacidade de distribuição, a BRF quer agora dar ainda mais ênfase à inovação, revisitando seu portfólio, investindo em produtos com maior valor agregado e rentabilidade – direcionando a sua estratégia internacional para mercados específicos.

O mundo passa por significativas transformações, e as empresas líderes precisarão antecipar-se a essas mudanças se quiserem preservar ou melhorar a sua posição de mercado. Dessa forma, o objetivo maior é trazer o consumidor para o centro de tomada de decisão e direcionamento do nosso negócio.

Elo fundamental da relação da empresa com os consumidores, nossos clientes também foram consultados no ano de 2013, por meio de uma pesquisa de satisfação que contou com mais de mil entrevistas, inclusive com a participação de líderes da empresa, em todos os canais de atuação: autosserviço, varejo e *food services*. A BRF está compromissada a ouvir e atender a todos os *stakeholders* que determinam seu futuro. Para nós, essas opiniões são essenciais para fazermos ajustes no nível de serviço que, apesar de todos os esforços, ainda não alcançou o nível de excelência que almejamos – seja em pontualidade e excelência de atendimento, seja em planejamento de visitas e entregas. A percepção de nossos clientes e consumidores é questão-chave para a estruturação dessa nova BRF, que migrará da orientação industrial, mantendo o seu potencial produtivo, para um modelo absolutamente direcionado pelo mercado. Como parte dessa estratégia, estamos levando toda a liderança da companhia para ter contato direto com a ponta, por meio de um amplo programa de visitas a hipermercados e pequenos varejos.

Para conquistar esses ambiciosos objetivos, será decisivo um abrangente e intensivo exercício de gestão de talentos e uma cultura corporativa que priorize a meritocracia e a alta performance. Queremos as pessoas certas nos lugares certos, em um ambiente saudável e seguro. Para isso, intensificamos o programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), desenvolvendo um manual para informar e orientar os prestadores de serviços que atuam nas dependências da BRF. E realizamos também a primeira pesquisa de clima da companhia, entre maio e junho, na qual mais de 86 mil pessoas, correspondendo a 90% dos colaboradores ativos, responderam ao questionário.

O nosso ciclo de planejamento, chamado de BRF-17, foi construído ao longo do segundo semestre de 2013 e contou com a participação de cerca de 150 pessoas – entre conselheiros, executivos e consultores –, que realizaram uma profunda revisão na Companhia para definir como atuaremos no período 2014-2017, e estabeleceram um marco para o direcionamento da empresa. Nesse exercício, mantivemos nossos valores alinhados aos dez princípios do Pacto Global da ONU e revalidamos o objetivo de atingir nossa visão transformadora: “Seremos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável”.

Alinhada às mudanças da empresa, foi estruturada a Vice-Presidência de Marketing e Inovação, coordenando trabalhos de inovações mercadológicas e tecnológicas. Sob esse guarda-chuva, reposicionamos a área de Inteligência de Mercado, para garantir que a informação e o conhecimento sejam transformados em padrão de ação e tomada de decisão. Ainda nessa estrutura, foi criada a diretoria de Desenvolvimento de Canais, responsável pela segmentação de produtos e categorias, que oferecerá pacotes de serviço adequados para cada tipo de cliente. Outras categorias lideradas pela Vice-Presidência de Marketing e Inovação são Marcas, Qualidade e P&D. Tendo na inovação uma grande prioridade do novo ciclo, o BRF Innovation Center, em Jundiaí, foi planejado para ser o nosso laboratório de lançamentos. Com suas cozinhas experimentais, o centro transforma-se em um grande integrador da empresa com os clientes e consumidores, abrigando a área de P&D de produtos industrializados e recebendo as reuniões mensais do Comitê de Inovação.

A finalidade de toda essa nova estruturação organizacional é consolidar a BRF como uma companhia que constrói valor a partir da força de suas marcas e da inovação de seus produtos, e torná-la menos sensível ao estreitamento de margens das *commodities*.

Vivenciamos um período repleto de realizações, com um desempenho operacional bastante favorável se comparado ao ano anterior, demonstrando a capacidade de resiliência da empresa frente a um cenário ainda desafiador. A receita líquida chegou a R\$ 30,5 bilhões, crescimento de 7,0% sobre 2012. O resultado operacional foi de R\$ 2,5 bilhões e o lucro líquido atingiu R\$ 1,1 bilhão, registrando crescimento sobre o ano anterior, mas abaixo do que nos propusemos.

Temos confiança de que todas as decisões que tomamos objetivam um trabalho sustentável em longo prazo, que nem sempre traz resultados imediatos, muito embora uma das grandes metas de nosso Plano de Aceleração é a busca de um incremento de R\$ 1,9 bilhão em Resultado Operacional a partir de 2016, a ser obtido de forma consistente e gradual.

No mercado internacional, o ano de 2014 será marcado pela inauguração da nossa fábrica de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos, a primeira construída pela BRF fora do Brasil e um dos principais pilares da estratégia de investir em produtos processados, com marca forte, maior valor agregado e rentabilidade, em mercados em franca expansão, como o do *Middle East, North Africa & Southeast Asia* (conhecido como Menasa). No Brasil, queremos reforçar nossa posição de empresa líder de mercado, admirada por todos os seus públicos de relacionamento: consumidores, clientes, colaboradores e investidores.

Estamos plenamente confiantes e entusiasmados com o novo ciclo de desenvolvimento da BRF, cujas sementes foram plantadas no exercício de 2013.

Abílio Diniz

Presidente do Conselho de Administração

Claudio Galeazzi

Diretor-Presidente Global

4º Trimestre 2013 (4T13)

- A receita líquida totalizou R\$ 8,2 bilhões, com crescimento de 0,8% comparado ao 4T12, em um ambiente de consumo mais desafiador no mercado interno, desde meados de 2013, o que também comprometeu volumes.
- O volume total de vendas do período alcançou 1,5 milhões de toneladas, 8,1% menor que o mesmo período do ano anterior.
- O lucro bruto totalizou R\$ 2,1 bilhões, 0,6% inferior ao 4T12 impactado pelo aumento de custos no período, especialmente de mão-de-obra, o que levou a uma redução da margem bruta de 25,7% para 25,4%.
- O EBITDA ajustado atingiu R\$ 954,0 milhões, 6,3% abaixo do 4T12, resultando em margem EBITDA ajustada de 11,6% ante 12,5% no ano anterior. O EBITDA alcançou R\$ 772,6 milhões no trimestre (2% abaixo do 4T12), com margem EBITDA de 9,4% ante 9,6%.
- O lucro líquido foi de R\$ 208 milhões ante um resultado líquido de R\$ 520 milhões verificados no 4T12, impactado pelas despesas operacionais não-recorrentes, despesas financeiras líquidas mais elevadas, além de outros fatores mencionados acima.
- O volume financeiro de ações negociado atingiu a média de US\$ 71,5 milhões/dia no trimestre, 0,42% superior ao mesmo período do ano anterior.

Resultado - R\$ Milhões	4T13	4T12	var. %
Receita Líquida	8.208	8.146	1
MI	4.719	4.695	1
ME	3.489	3.451	1
Lucro Bruto	2.082	2.095	(1)
<i>Margem Bruta</i>	<i>25,4%</i>	<i>25,7%</i>	(30) bps
EBIT	462	543	(15)
Resultado Líquido	208	520	(60)
<i>Margem Líquida</i>	<i>2,5%</i>	<i>6,4%</i>	(390) bps
EBITDA	773	785	(2)
<i>Margem EBITDA</i>	<i>9,4%</i>	<i>9,6%</i>	(20) bps
EBITDA ajustado	954	1.018	(6)
<i>Margem EBITDA ajustada</i>	<i>11,6%</i>	<i>12,5%</i>	(90) bps
Resultado por ação ⁽¹⁾	0,24	0,65	(63)

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

Acumulado 2013

- A receita líquida totalizou R\$ 30,5 bilhões, com crescimento consolidado de 7,0%, resultado da performance de vendas atingida nos segmentos de atuação, principalmente nos primeiros trimestres do ano, com destaque para desempenho do mercado externo, que apresentou uma melhora de receita de 12,9% em relação a 2012, com o benefício da desvalorização cambial no período.
- O volume total de vendas do período alcançou 5,9 milhões de toneladas, 7,4% menor que o mesmo período do ano anterior.
- O lucro bruto totalizou R\$ 7,6 bilhões, 17,3% superior devido aos repasses de preços no mercado interno e melhora de mix, atingindo um ganho de 2,2 p.p. de margem bruta.
- EBITDA ajustado atingiu R\$ 3,6 bilhões, 35,3% superior a 2012, com margem EBITDA ajustada de 11,9% ante 9,4% de 2012. O EBITDA alcançou R\$ 3,1 bilhões no ano (37,0% acima), com margem EBITDA de 10,3% ante 8,0%.
- O lucro líquido foi de R\$ 1,1 bilhão ante um resultado líquido de R\$ 770 milhões registrados no ano anterior: totalizando 38,0% de aumento, atingindo margem líquida de 3,5% ante 2,7%.
- O volume financeiro de ações negociado atingiu a média de US\$ 80,7 milhões/dia no ano, 6,2% superior ao mesmo período de 2012.

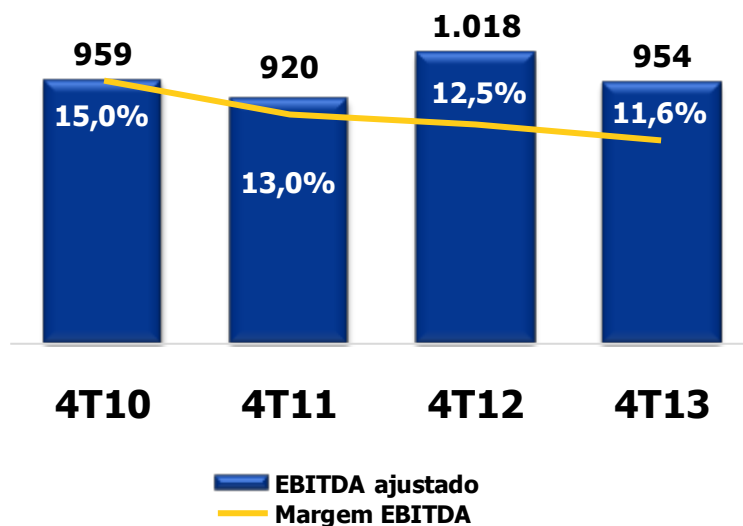
Resultado - R\$ Milhões	2013	2012	var. %
Receita Líquida	30.521	28.517	7
MI	17.159	16.668	3
ME	13.363	11.849	13
Lucro Bruto	7.568	6.454	17
<i>Margem Bruta</i>	<i>24,8%</i>	<i>22,6%</i>	220 bps
EBIT	1.960	1.323	48
Resultado Líquido	1.062	770	38
<i>Margem Líquida</i>	<i>3,5%</i>	<i>2,7%</i>	80 bps
EBITDA	3.131	2.283	37
<i>Margem EBITDA</i>	<i>10,3%</i>	<i>8,0%</i>	230 bps
EBITDA ajustado	3.627	2.680	35
<i>Margem EBITDA ajustada</i>	<i>11,9%</i>	<i>9,4%</i>	250 bps
Resultado por ação ⁽¹⁾	1,22	0,94	30

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

As variações comentadas neste relatório são comparações ao acumulado de 2013 (12M13) em relação ao acumulado de 2012 (12M12) ou do 4º trimestre de 2013 (4T13) com o 4º trimestre de 2012 (4T12), conforme especificado.

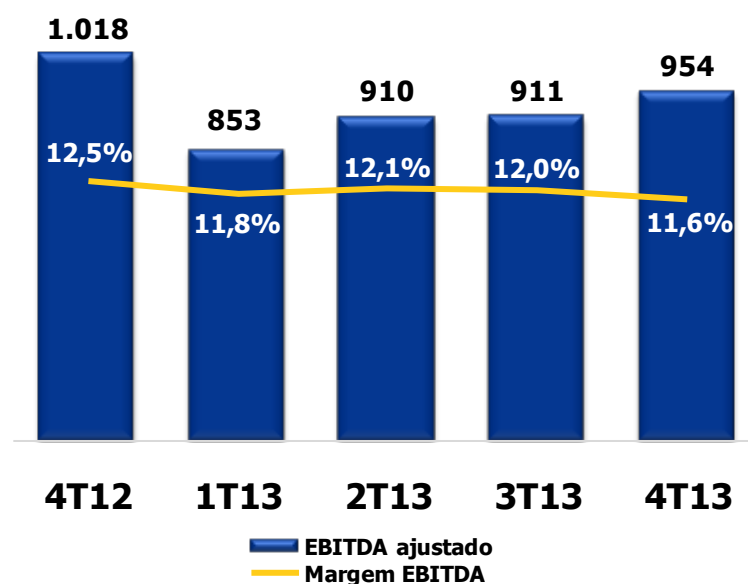
EBITDA ajustado – Histórico do 4º Trimestre

(R\$ milhões)



EBITDA ajustado – Histórico Trimestral

(R\$ milhões)



Exportações Brasileiras

Na comparação do 4T13 com o trimestre anterior (3T13), as exportações brasileiras de carne de frango apresentaram incremento de 5,4% em termos de volume e de 4,2% em termos de faturamento (US\$). No ano, os embarques mantiveram-se ligeiramente abaixo do total exportado em 2012 em termos de volume (-0,7%), porém o maior preço médio permitiu crescimento de 3,4% no faturamento. Com relação à carne suína, o 4T13 mostrou queda de 13,9% em termos de volume e de 9,6% em termos de faturamento (US\$) se comparado ao trimestre anterior. No acumulado do ano também se nota queda em ambos os parâmetros, de 11,0% e 9,1%, respectivamente. No que se refere à proteína bovina, nota-se forte crescimento em 2013. Os embarques no 4T13 registraram aumento de 1,3% em relação ao trimestre anterior e de 19,7% em relação ao 4T12. No acumulado do ano, houve melhora tanto em relação ao volume de exportação (19,5%) quando ao faturamento em US\$ (13,6%), apesar de certa queda no preço médio na comparação de 2013 vs 2012.

Em volume, as exportações brasileiras de carne de frango no 4T13 totalizaram 1,0 milhão de toneladas. No ano, os volumes exportados totalizaram 3,9 milhões de toneladas com faturamento de US\$ 8,0 bilhões. Arábia Saudita, Japão e China continuaram representando a maior parcela das exportações (juntos representaram 36,3%), sendo que os três países apresentaram incremento em seus volumes em relação ao exportado em 2012.

Os embarques de carne suína no 4T13 somaram 128 mil toneladas. No acumulado do ano, as exportações totalizaram 517,3 mil toneladas, com aumento de 2,2% no preço médio e faturamento de US\$ 1,4 bilhão. Apesar do maior preço médio, a redução no faturamento se deve primordialmente ao menor volume exportado para a Ucrânia, que em dois momentos distintos suspendeu as exportações Brasileiras: a primeira vez durante o 2T13 e novamente em meados de Novembro. Rússia e Hong Kong foram responsáveis por aproximadamente 49,5% do volume de carne suína exportado pelo Brasil. É importante ressaltar que em julho/13 aconteceu o primeiro embarque de suíno *in natura* ao Japão, maior mercado consumidor de carne suína no mundo, oferecendo grande potencial para tais exportações.

A carne bovina foi o grande destaque do ano. Os embarques no 4T13 totalizaram 415 mil toneladas. No acumulado do ano, a proteína soma volume de 1,5 milhões de toneladas com faturamento de US\$ 6,7 bilhões. As exportações brasileiras para Rússia, Hong Kong e Venezuela foram os mais representativos.

Consumo Interno

Conforme pesquisa *Focus* de 24/01/14 realizada pelo Banco Central do Brasil, espera-se que o crescimento do PIB do país seja de 2,3% em 2013, o menor dos últimos dois anos. Este fraco resultado deve-se, principalmente, a fatores como estagnação da produção industrial, baixa competitividade do setor em relação à competitividade nos mercados externos, assim como a retirada de investimentos e o modesto desempenho do consumo. Este último, que era um dos grandes objetos da atual política econômica, acabou não trazendo os resultados esperados por conta do foco do Governo em manter a inflação dentro da variação da meta.

Além disso, a taxa de inflação, medida pelo IPCA, fechou o acumulado do ano em 5,9%, seguindo uma tendência de taxas relativamente altas, já que o centro da meta da inflação é de 4,5%. Este número frustrou a expectativa do Governo de encerrar 2013 em um patamar menor que o de 2012 (5,8%) e também do mercado, que tinha como expectativa encerrar o ano em torno de 5,5% (segundo pesquisa Focus do Banco Central de 02/01/13). Durante 2013, o Governo Brasileiro implantou políticas fiscais e monetárias para tentar controlar a inflação como, por exemplo, o controle de preços do petróleo, a redução do preço da energia para os consumidores e o incentivo fiscal aos setores automobilístico e eletrônico. Outra manobra utilizada foi a alta da taxa básica de juros, Selic.

O Banco Central registrou um acúmulo da Selic em 31/12/2013 de 9,9%, o que impactou diretamente na redução dos investimentos, uma vez que se tornam mais atrativos os títulos de dívida pública e o crédito, causando uma diminuição da oferta deste para os consumidores. Esta redução na disponibilidade de crédito pessoal acompanhou um Índice de Confiança do Consumidor (ICC) mais baixo. O ICC acumulou queda de 6,1% em 2013 e impactou na desaceleração dos gastos do consumidor. Por outro lado, o volume de registros de inadimplência no país recuou 4,4% no mês de dezembro em relação ao mesmo período de 2012, sendo a quarta queda consecutiva e a baixa mais acentuada desde o início da nova série histórica, calculada a partir de janeiro de 2012 pelo Serviço de Proteção ao Crédito e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL).

No setor supermercadista, a LCA Consultores (visão de Jan/14 com base em dados do IBGE), espera um avanço de 12,0% no faturamento das vendas em 2013 (ante alta de 16,0% em 2012). Para 2014, a Consultoria acredita num ritmo mais acelerado de crescimento do faturamento (em 14,0% y-o-y), principalmente por conta de uma reação do volume vendido. Em relação ao faturamento nominal do varejo restrito como um todo, a Consultoria espera que o setor cresça 11,0% em 2014 em comparação com 2013, crescimento similar ao esperado em 2013 vs 2012.

Investimentos

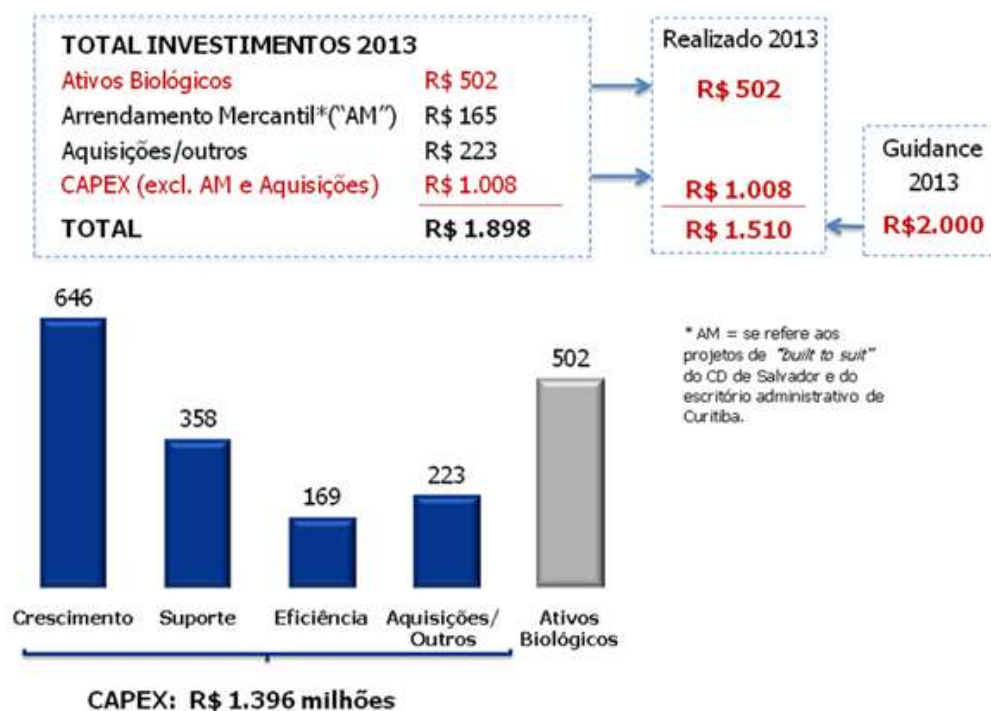
Os investimentos realizados no trimestre totalizaram R\$ 376,8 milhões, ficando 44,3% inferior ao ano anterior e foram direcionados para projetos de crescimento, eficiência e suporte. Estão considerados neste montante R\$ 120,1 milhões de investimentos em ativos biológicos (matrizes). No acumulado, os investimentos (CAPEX) totalizaram R\$ 1,5 bilhão, incluindo R\$ 501,8 milhões de investimentos realizados em ativos biológicos. Além disto, houve também no período, R\$ 164,8 milhões de arrendamento mercantil e R\$222,5 milhões de aquisições e outros investimentos.

Os principais desembolsos em 2013 foram direcionados para investimentos de aumento de capacidade produtiva em Videira (SC), Ponta Grossa (PR), Paranaguá (PR), Tatuí (SP) e Uberlândia (MG); construções das novas fábricas de: margarinas (Vitória do Santo Antônio-PE); queijos (Três de Maio- RS); ampliação dos abatedouros das unidades industriais de Nova Mutum (MT) e Dourados (MS); e fábrica de processados no Oriente Médio; além de investimentos nos projetos de automação, melhoria de processos, ampliação de linhas e suporte.

A redução do Capex foi uma priorização dos projetos, em linha com a estratégia delineada pela Companhia, apenas mudando esse direcionamento voltando-o para a melhoria de processos através de investimentos em logística e sistemas (TI).

Investimentos

(R\$ milhões)



Produção

Foram produzidas 1,3 milhão de toneladas de alimentos no trimestre e 5,4 milhões no ano, volume 3,9% inferior ao registrado no 4T12 e 6,3% inferior ao ano de 2012, devido a alienação de um abatedouro de suínos em maio de 2013. Ademais, houve um ajuste de demanda, que implicou em menos abates de suínos e menor produção de processados.

Produção	4T13	4T12	var. %	2013	2012	var. %
Abate de aves (<i>milhões de cab.</i>)	434	434	-	1.796	1.792	-
Abate de Suínos/Bovinos (<i>mil cab.</i>)	2.330	2.499	(7)	9.744	10.874	(10)
Produção (<i>mil t</i>)						
Carnes	989	1.021	(3)	4.102	4.269	(4)
Lácteos	193	218	(11)	802	989	(19)
Outros Produtos Processados	131	127	3	510	522	(2)
Rações e Concentrados (<i>mil t</i>)	2.633	2.841	(7)	11.036	11.832	(7)

Lançamentos e Investimentos em Marketing

Visando a renovação do portfólio, reposicionamento das marcas/categorias e a agregação de valor, no ano de 2013 foram lançados 219 novos produtos a disposição dos consumidores, sendo: 99 lançamentos no mercado doméstico, divididos nos segmentos cárneos - 68 e lácteos - 31. No Mercado Internacional foram totalizados 96 novos produtos e no Mercado de food services 24 lançamentos.

No quarto trimestre, foram lançados 50 novos produtos: no Mercado Doméstico, foram 25 lançamentos, sendo 14 em cárneos e 11 no segmento de lácteos. Em food services 3 novos produtos no mercado interno e 22 para exportações.

Principais lançamentos do quarto trimestre:

No final do ano a grande janela de lançamentos são os comemorativos natalinos, onde reforçamos a praticidade com a linha Assa Fácil para cortes suínos e pescados, trazendo mais inovação para a ceia de Natal brasileira.

Outro importante lançamento foi na marca Qualy, com a nova margarina Qualy Cremosa em uma embalagem mais econômica de 1 kg.

Principais Lançamentos no ano 2013:

No segmento de pratos prontos, lançamento da linha arroz e mais, reforçando praticidade e inovação.

No segmento de lácteos, lançamento de Iogurte Grego líquido e cremoso e plataforma Hidra, com bebida líquida a base de soro de leite.

No segmento de food services, reforçamos nossa parceria com grandes clientes e lançamos o Mc Bites para a rede Mc Donald's no Brasil e Mercosul durante o período da Copa das Confederações. Destaque para setor de órgãos públicos, com a licitação do programa Leve Leite do Estado de São Paulo.

Marcas BRF

Em pesquisa realizada no último trimestre de 2013 para monitoramento das marcas de alimentos industrializados, Sadia e Perdigão continuam como as duas marcas mais lembradas pelo consumidor (*top of mind*). Este mercado é extremamente competitivo com marcas como Nestlé, Knorr, Maggi, Seara e Danone, ainda assim, Sadia segue como a primeira escolha para 50% dos consumidores Brasileiros.

Em termos da imagem que os consumidores possuem de cada marca, Sadia é vista como uma marca que traz principalmente segurança alimentar, prazer em comer e que ajuda a cuidar da família; enquanto Perdigão carrega traços de valorização dos Brasileiros, da família e de alimentos que sempre fizeram parte da mesa dos consumidores.

Sadia possui a maior força de marca (*equity*) do mercado de alimentos em todo o Brasil, enquanto Perdigão disputa a segunda posição com Nestlé em vários mercados.

No segmento de margarinas de SP, RJ e POA, *Qualy* mantém liderança absoluta em lembrança de marca (*top of mind*), consideração de compra, consumo e força de marca (*equity*) com vantagens significativas sobre a concorrência. Em Recife, a marca regional Deline lidera todos os índices de saúde e força de marca – também com grande vantagem sobre a concorrência.

Nas comunicações do ano, deve-se destacar a inovadora campanha do Dia da Ceia da Árvore, que atingiu aproximadamente 90% de visibilidade entre os consumidores, com altíssima correlação com a marca Sadia e altos níveis de agradabilidade, credibilidade e relevância.

Em 2013, muitos projetos foram desenvolvidos para a redução de sódio e gordura, com destaque para a linha de *nuggets* e empanados, em que a redução chegou a 55% do valor total de gordura e 52% de sódio em diferentes produtos. Houve alteração da fórmula com redução de sódio no Escondidinho de Carne Seca e no Filé de Frango à Parmegiana, além de redução de gordura no Escondidinho de Calabresa. Outros projetos, ainda em fase de desenvolvimento, serão implantados em 2014, como o peito de peru com redução de 25% de sódio.

A linha de lasanha teve alteração em sua formulação, que resultou em redução expressiva de sódio a partir de uma mudança no processo de produção, que incluiu a etapa de refoga da carne do molho. A alteração de sabor foi percebida positivamente nos testes, inclusive com destaque para a nova combinação de aromas e sabores. Reduções de sódio em pratos prontos e empanados – com a substituição de sal por temperos naturais (incremento de cebola, alho, ervas, sempre que adequado). Redução de gorduras em empanados – por meio da maior quantidade de carne de frango e menos gordura e tecnologias em processos reduzindo o “carregamento” de gordura durante a fabricação. Diversos outros projetos são desenvolvidos em parcerias, principalmente com clientes de food services que reforçam a importância da saudabilidade em seus produtos.

MERCADO INTERNO

O objetivo de tornar a BRF uma empresa direcionada para o cliente e o consumidor norteou todo o trabalho do mercado interno em 2013. Para possibilitar o êxito pleno desse propósito, houve reestruturação do organograma, inclusive com a criação do cargo de CEO Brasil para comandar o redesenho de todos os processos, bem como a reorientação do processo de *go-to-market* (GTM).

Pretende-se, assim, melhorar a qualidade do serviço a ponto da percepção do cliente atingir um nível máximo de satisfação dentro dos próximos anos.

O modelo desenvolvido para estabelecer a excelência no atendimento se baseia em uma evolução na maneira de compreender o negócio, que passou a ser enxergado tridimensionalmente, nas vertentes: categoria, geografia e canal. Dessa forma, o serviço prestado a um mesmo cliente começou a considerar diferentes aspectos, porque nem sempre um produto ou serviço de ótima aceitação na Região Sul, por exemplo, faz parte no hábito de consumo na Região Nordeste. A mudança trata de customização sem complexidade, com simplificação de processos e adoção de critérios que intensifiquem eficiência e agilidade.

O novo modelo GTM consolida as áreas de vendas, criando a figura do vendedor BRF, preparado para oferecer um portfólio completo, que une Sadia, Perdigão, Batavo, *in natura* e demais marcas. Visando ganhar produtividade, foram mapeadas áreas nas quais os vendedores não chegavam e definiram-se novas rotas baseadas no potencial econômico das regiões, o que possibilita a mais apropriada redistribuição de vendedores. Além disso, a operação ganhou produtividade graças à tecnologia e desde julho de 2013 os equipamentos *smartphones* utilizados pelos vendedores passaram a ter aplicativos com melhores recursos que possibilitam maior suporte e gerenciamento das vendas.

Sempre pautada em inovação, a estratégia permite sinergia e produtividade na operação do mercado interno, por meio de inteligência logística que regionaliza fábricas e centros de distribuição, tornando a distribuição mais barata e eficiente.

Focada em desenvolvimento de mercado, a BRF persegue três direcionamentos: conquistar novos consumidores; promover novas ocasiões de consumo e novos usos; e adicionar novos benefícios.

Entre os lançamentos do mercado interno de 2013, destacaram-se o iogurte grego da Batavo, que saiu de 1% em junho para 8% de *market share* no fim do ano; e as linhas Arroz Mais e Sandubas *Hot Pocket*, na plataforma de conveniência.

No 4T13, as receitas no mercado interno atingiram R\$3,6 bilhões, em linha com o 4T12, mesmo com volumes 16,3% menores, devido ao ambiente de preços médios mais elevados e consumo mais retraído, impactando vendas especialmente no mês de dezembro. Os preços médios cresceram 19,6%, resultado referente à melhoria de portfólio e aumento de preços, enquanto os custos médios estiveram 16,1% acima do mesmo período do ano anterior.

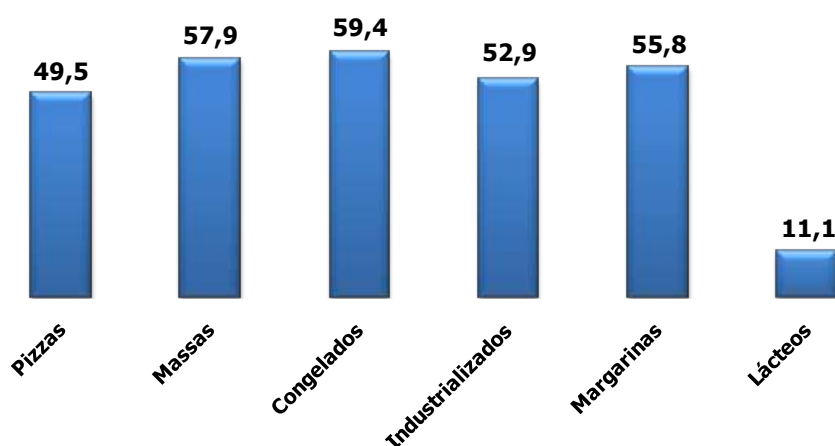
O resultado operacional atingiu R\$ 405,1 milhões, 10,9% superior, registrando margem operacional de 11,3% ante 10,2%, um aumento de 1,1 ponto percentual no trimestre. Esta melhora de performance foi atingida mesmo considerando a alocação da maior parte das despesas não-recorrentes relacionadas a reestruturação incorridas no período nesta unidade de negócio, que totalizaram R\$ 71,1 milhões no trimestre.

Como aconteceu no trimestre passado, ainda no 4T13, tivemos o impacto das vendas diversas que apresentaram variações significativas de preço e volumes no período. Essa diferença ocorreu devido aos insumos vendidos à planta da Doux (alienada em maio/2013),

fato não-recorrente. Se expurgarmos as vendas diversas da análise, os números do trimestre refletem melhor o real cenário do mercado doméstico com ROL de R\$ 3,4 bilhões, 0,9% acima do mesmo período do ano anterior, uma queda de 7,9% em volumes e aumento de 9,5% de preços médios. O resultado operacional seria de 11,8% em relação a 10,8% no 4T12.

No que tange o resultado anual, as receitas do mercado interno atingiram R\$ 13,0 bilhões, 2,8% superior a 2012, com crescimento mais representativo no primeiro semestre do ano; com volumes 13,0% menores, registrando lucro operacional de R\$ 1,3 bilhão neste segmento, 30,3% superior, passando a margem operacional para 10,2% ante 8,0% de 2012. Se fizemos a mesma análise e retirarmos as vendas diversas dos números do mercado interno passamos para uma ROL de R\$ 12,0 bilhões no ano, aumento de 2,7% comparada ao período anterior, com volumes 9,5% menores devido principalmente ao incremento de preço médio, que foi de 15,2% no período. O resultado operacional seria de 10,7% em relação a 8,4% no mesmo período do ano passado.

Market Share – Valor %



Congelados e massas: out/nov; demais categorias: nov/dez

Fonte: AC Nielsen

MERCADO EXTERNO

Para o Mercado Internacional, 2013 foi um ano de importantes desafios, quando passamos a buscar de forma mais intensa a transformação da BRF de grande exportadora em uma empresa globalizada, objetivando ser capaz de atuar com profundo conhecimento dos consumidores e clientes locais nos mercados definidos como estratégicos, ao mesmo tempo em que replicar nestes mercados os pilares do seu modelo de atuação no Brasil.

Desviando da ideia de conquistar todos os mercados a partir de uma plataforma exportadora, a missão evoluiu para a de estabelecer posições de liderança em regiões específicas onde os pilares fundamentais das marcas, distribuição e qualidade dos nossos produtos possam garantir rentabilidade e crescimento ambicionados por nossos acionistas. Um novo modelo organizacional foi definido com a criação do cargo de CEO Internacional e houve uma intensificação da gestão de talentos visando uma maior diversidade cultural e o aprofundamento do conhecimento de nossos consumidores globalmente.

O cenário internacional continuou desafiador, com uma conjuntura de preços deprimidos em alguns de nossos mercados mais importantes, assim como a continuação da perda gradativa de competitividade do Brasil. Ainda assim, o Mercado Externo alcançou resultados superiores aos de 2012. A nossa conjuntura econômica ficou definida pelo preço dos grãos mais altos do que se previa. Entretanto, o câmbio também oscilou acima das expectativas reestabelecendo certo equilíbrio na equação de rentabilidade, o que nos permitiu fechar o ano com boas perspectivas para 2014.

A estratégia internacional foi revista dentro do BRF-17, tornando-se mais assertiva em seus objetivos: crescimento por meio da contínua qualificação de portfólio de produtos, desenvolvimento de mercados e canais, e maior penetração de produtos com marca. O plano de longo prazo contempla crescimento balanceado por expansão orgânica das operações e aquisições seletivas em regiões estratégicas como Oriente Médio, América Latina e Ásia.

Na comparação 4T13 vs 3T13, o volume exportado pela BRF teve incremento de 4,5% totalizando 635,9 mil toneladas, acompanhado por uma melhora de 5,3% na receita líquida, que contabilizou R\$ 3,42 bilhões. A margem operacional do mercado externo no período foi de 0,6% contra 4,0% no 3T13.

No total de 2013, a empresa exportou 2,5 milhões de toneladas, apresentando crescimento de 1,5% em relação ao ano anterior. O importante aumento de preços conquistado no ano, 15,9%, que teve contribuição de desvalorização do real em 10,4%, levou ao acréscimo de 12,9% na receita líquida, contabilizando R\$ 13,1 bilhões. Ao longo do ano, alguns fatores prejudicaram o desempenho da BRF, mas a busca por melhor rentabilidade, mesmo em detrimento de volumes, demonstrou ao final resultado global positivo. A Companhia encerrou o ano com lucro operacional de 3,0%, superior aos 1,3% atingidos em 2012.

A Arábia Saudita se mantém como o principal destino de exportação de frango inteiro, totalizando 48,3% do volume exportado ao Oriente Médio. Importante destacar o acordo de cooperação firmado entre BRF e Americana Group no final de Dezembro, por meio do qual as companhias passam a conduzir uma análise estratégica a fim de atuarem de maneira colaborativa na região.

Abaixo, comentários sobre os principais mercados:

Oriente Médio – Esta região inclui a parte mais relevante dos países do “bloco” chamado Menasa (*Middle East, North Africa and Southeast Asia*, em inglês) que integram a região mais estratégica para o processo de internacionalização da BRF. Líder na região, com marcas fortes e modelo de distribuição cada vez mais consolidado, a Companhia iniciou em 2012 a construção da fábrica de alimentos processados em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, com

inauguração prevista para meados de 2014. Com investimentos da ordem de US\$ 160 milhões, a unidade terá capacidade de produção de aproximadamente 80 mil toneladas/ano, entre empanados, hambúrgueres, pizzas, industrializados e marinados. A produção local de processados permite também oferecer flexibilidade e adaptação dos produtos com as demandas regionais e a ampliação de portfólio nos canais de *food services*.

O Oriente médio no 4T13 apresentou queda de 8,9% na receita líquida e aumento de 10,6% no volume devido a maiores estoques locais e um cenário em dezembro de demanda instável na Arábia Saudita devido a questões políticas. No acumulado do ano, entretanto, houve crescimento de 7,9% em receita líquida e queda de 2,3% em volumes.

Extremo Oriente – O mercado japonês sofreu a continuidade de altos estoques registrada em 2012, o que pressionou preços e margens, mas houve melhora no final do ano e a tendência para 2014 é de normalidade. O mercado de suínos se abriu em junho e a BRF foi a primeira empresa brasileira a exportar carne suína para o Japão.

A abertura de um escritório comercial em Seul, na Coreia do Sul, fortalecerá o objetivo de ampliação de portfólio de clientes e desenvolvimento de novos mercados na região.

O 4T13 no Japão foi marcado por regularização dos estoques locais de produtos importados e por um forte consumo local decorrente da alta sazonalidade deste período, o que se refletiu em aumento do preço médio. No Extremo Oriente, as negociações para o Ano Novo Chinês conferiu boas oportunidades às negociações, e é importante ressaltar a reabilitação do SIF 103 (Serafina Corrêa) para exportação de carne de frango in natura à China após missão Chinesa que visitou esta unidade no final de Dezembro. Para o mercado de Ásia, na comparação 4T13 vs 3T13, houve incremento de 10,3% em volumes e de 15,6% em receita líquida. Já no acumulado do ano, nota-se volume levemente superior (2,2% de crescimento) com receita líquida maior em 13,4%.

Américas - Após assumir o controle da *Quickfood* na Argentina, dona da marca *Paty*, líder da categoria de hambúrgueres, e a produção das empresas *Avex* e *Dánica*, a BRF trabalhou, em 2013, na integração dessas empresas e unificação dos processos, utilizando a cadeia de distribuição para expandir a comercialização das marcas *Paty* e *Sadia* na Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile. Apesar da conjuntura econômica adversa e o ambiente cada vez mais complexo de negócios na Argentina, nosso principal mercado, continuamos convencidos dos méritos de nossa atuação de longo prazo no Cone Sul, região onde detemos sólido portfólio de marcas, distribuição e capacidade produtiva local.

A implementação do SAP nas empresas argentinas *Avex* e *Quickfood* continua em andamento e se espera que as mudanças tragam sinergias aos negócios e tornem os processos cada vez mais eficientes. Neste mercado, Argentina e Venezuela foram os principais destinos das exportações da BRF, somando quase 90% do volume. Importante informar também que o processo de salvaguarda iniciado pelo Chile em proteção à sua indústria local terminou em novembro, sem a aplicação de medidas.

No total das Américas tivemos incremento de 8,2% na receita líquida no 4T13 comparado ao mesmo período do ano anterior e volumes 2,7% menores. No acumulado do ano a receita líquida aumentou 50,4% e o volume 27,4% devido à contribuição da *Quickfood* nos resultados, integralmente, no ano de 2013.

Europa/Eurásia – Em 2013, houve melhoria do mix de produtos e recuperação de preços, principalmente no segundo semestre, quando vivenciamos os primeiros sinais contundentes de uma recuperação econômica no continente europeu. Uma nova linha de alta qualidade com produtos a base de peito de frango da marca *Chixxs*, como *nuggets*, desenvolvida na fábrica da *Plusfood* teve boa aceitação nos mercados do Reino Unido e Benelux. A Itália também voltou a crescer com a marca *Speedy Pollo* e com um modelo bastante interessante de distribuição a ser replicado nos demais mercados da região.

Acompanhando o movimento do trimestre anterior, no 4T13 o mercado europeu viu importante recuperação no consumo local, com crescimento de 10,5% no volume exportado pela BRF. Assim como no volume, houve acréscimo de 9,5% também no preço médio, o que contabilizou receita líquida 21,1% superior ao 3T13. No acumulado do ano, contudo, houve decréscimo de 3,6% no volume e aumento de 8,9% na receita líquida, resultado de um maior preço médio. Alemanha, Grã-Bretanha e Países baixos se mantiveram como os principais destinos das exportações da BRF no mercado, totalizando juntos mais de 60,9% das exportações da BRF ao Bloco Europeu.

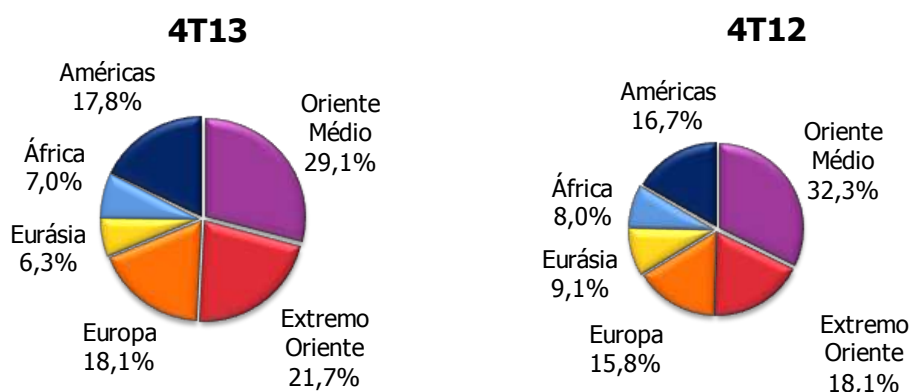
No 4T13 o mercado de Eurásia apresentou desempenho inferior ao período anterior, com redução de 16,9% nos volumes embarcados pela BRF e receita líquida 12,0% menor. O grande responsável por tal resultado foi o banimento Ucrâniano às exportações Brasileiras, que teve início em meados de novembro e não foi solucionado até o final do ano. Vale notar que é a segunda vez no ano que o governo Ucrâniano impõe restrições às importações Brasileiras, sendo a primeira durante o 2T13, supostamente por motivos sanitários. No acumulado do ano a região apresentou uma redução de 26,8% em volumes e receita líquida 13,1% menor.

África – A África consolidou-se como um dos principais mercados potenciais da BRF devido ao crescente consumo de proteína animal. Atualmente, exportamos para a África produtos feitos em mais de 30 fábricas no Brasil em parceria com distribuidores locais no Marrocos, Líbia, Gana, Congo, Angola, Moçambique, Ilhas Maurício, Seychelles e outros 15 países. Nos últimos dois anos, foi ampliada a equipe de vendas e criado um departamento regional de marketing, que desenvolveu em 2013 campanhas para fortalecer a marca Sadia na região.

No 4T13 a região teve uma queda de 11,5% de receita líquida e 12,5% em volumes devido a estoques mais altos de *griller* na Angola, principal mercado deste produto na África. A Líbia, outro importante mercado de *griller*, passa por dificuldades financeiras, o que refletiu queda de 40% do volume exportado em dezembro em relação ao mês anterior. No acumulado do ano obteve-se receita líquida 2,5% superior mesmo frente à queda de 8,2% no volume exportado pela BRF em 2013.

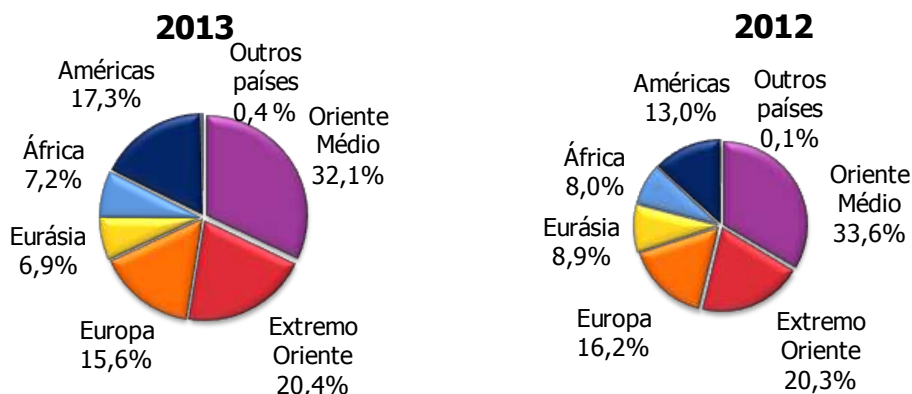
Exportações por Região

(% da Receita Operacional Líquida) - Trimestral



Exportações por Região

(% da Receita Operacional Líquida) - Anual



LÁCTEOS

O mercado brasileiro de Lácteos cresceu 16,3% em valor comparado a 2012, atingindo R\$ 18,4 bilhões, puxado, principalmente, pelas categorias Iogurtes, Leite Fermentado, *Petit* e Leite em pó, conforme dados *Nielsen*.

O segmento de lácteos da BRF tem 10,8% de participação em *share* valor, se mantendo em 3º lugar, atrás de Nestlé e Danone.

A estratégia da companhia em focar num mix de maior valor agregado com redução da dependência de leites UHT permeou o ano de 2013, o que ajudou o negócio a ter resultados mais positivos. Na visão acumulada de 2013 vs 2012, tivemos um crescimento de 3,5% no faturamento líquido, totalizando R\$2,8 bilhões, com volume 15,4% menor e um preço médio 24,2% acima de 2012. O custo médio ficou 19,3% acima, impulsionado pelo alto nível de custos de captação de leite no campo durante o ano. O resultado operacional atingiu R\$ 60,1 milhões, representando um ganho de 2,3 pontos percentuais.

Com relação ao desempenho frente ao 4T12, obtivemos no 4T13 um aumento de receita de 3,2% atingindo R\$ 694,9 milhões, mesmo com volume 9,4% inferior. O preço médio ficou 13,4% acima devido ao repasse do aumento de custos e à melhora do mix, enquanto os custos médios registraram elevação de 18,8%. O resultado operacional do último trimestre (4T13) totalizou R\$ 27,7 milhões negativos, caracterizado pelo cenário pressionado por fortes custos na aquisição de leite e por quedas de volumes nas vendas.

FOOD SERVICES

O ano de 2013 foi marcado por importantes desafios para o mercado de *Food Services* e para a nossa área de negócios com foco nesse mercado.

Fatores macroeconômicos – como inflação em serviços, custos de ocupação de espaços comerciais e de mão de obra e redução da disponibilidade de renda – impactaram negativamente o consumo da nova classe média, que nos últimos anos ganhou acesso à praças de alimentação, porém ainda não conseguiu tornar isso um hábito. Além disso, a falta de segurança foi preponderante para o resultado do primeiro semestre: protestos nas ruas e assaltos/arrastões em restaurantes influenciaram na queda de 10% do consumo em alimentação fora do lar em São Paulo, principal mercado nacional.

Contudo, duas questões-chave levaram ao aumento no contingente que opta por comer fora: o crescimento de redes estruturadas, cada vez mais profissionalizadas por meio de franquias com contratos com maturidade de implantação de médio prazo; e a evolução da indústria de shopping centers, que se expande em larga escala, principalmente no interior do País, impulsionando a estratégia de ampliar as transações de *Food Services* além do eixo Rio-São Paulo.

Para a BRF, o negócio *Food Services* em 2013 esteve focado na otimização das operações. O olhar voltado aos processos internos levou à captação de sinergias nas forças de vendas: 75% da equipe comercial foi unificada ao longo do ano e a previsão é completar os 100% no início de 2014.

A inovação foi direcionada no conceito de portfólio profissional, que desenvolve produtos específicos para o *Food Services* e não necessariamente replica nele os produtos do varejo. Nessa concepção, destacaram-se o Creme Culinário Elegê e o Chicken McBites. O primeiro uniu leite e base vegetal em uma saborosa alternativa ao creme de leite no preparo de receitas salgadas como estrogonofes, lasanhas, tortas e também em receitas doces como pavês e bolos. Já o segundo consiste em pequenos cubos de peito de frango empanados do McDonald's, lançados em junho e entregues em mais de 700 restaurantes da rede no Brasil, no Paraguai e no Uruguai.

A estrutura de serviço de relacionamento e o treinamento da equipe de vendas também foram ampliados durante o ano, assim como a quantidade de *chefs*, que tiveram ainda a missão de apadrinhar os seis finalistas do concurso Chef do Futuro. Proposta pela BRF em parceria com as faculdades Anhembi Morumbi, FMU e Senac São Paulo, a competição desafiou alunos dos cursos de Gastronomia dessas escolas paulistanas a criar um produto que facilitasse o dia a dia dos cozinheiros: 200 candidatos submeteram propostas, superando em 42% a expectativa inicial, de 140 inscrições. Em 2014 o concurso terá alcance nacional.

A busca da produtividade por meio da excelência em execução também seguirá em 2014, quando será implementada nova segmentação que classifica clientes por perfil de valor e não por tipo de negócio. Com uma execução totalmente dedicada, a venda dos kits obteve considerável crescimento no ano (16%) e foi encerrada com antecedência recorde, o que permitiu excelência na logística de entrega e pós-venda de mais de 2 milhões de kits. Pensando nas necessidades dos clientes, a marca Perdigão apostou na inovação e na comodidade, com mochilas térmicas em alguns de seus kits para que o público pudesse transportar o presente de maneira mais confortável. Já a marca Sadia trouxe a assinatura do designer Marcelo Rosenbaum em seus kits, que seguem a linha contemporânea, sofisticada, apostando na versatilidade de uma bolsa que pode ser usada de três diferentes formas: a tiracolo, mochila e de ombro.

No mercado internacional, em 2014 iniciaremos a expansão do modelo avaliando os mercados da Europa, Cone Sul e Oriente Médio onde já há um time, estrutura e algum volume.

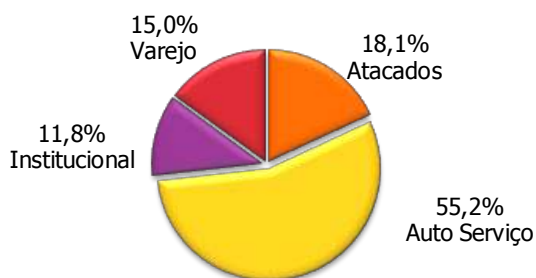
No 4T13, a receita líquida foi de R\$ 506,6 milhões, um crescimento de 1,6% na comparação com o mesmo período do ano anterior. O lucro operacional atingiu R\$ 62,7 milhões no 4T13, ante R\$ 66,5 milhões no 4T12.

Na visão acumulada de 2013 vs 2012, encerramos com crescimento de receita de 3,1%, atingindo R\$ 1,6 bilhões, ainda que com volume 5,7% menor por conta do reflexo do cenário econômico apresentado. O custo médio ficou 7,9% acima do patamar de 2012. No acumulado do ano, o lucro operacional ficou 7,5% acima atingindo R\$ 177 milhões, refletindo o esforço de redução de gastos operacionais.

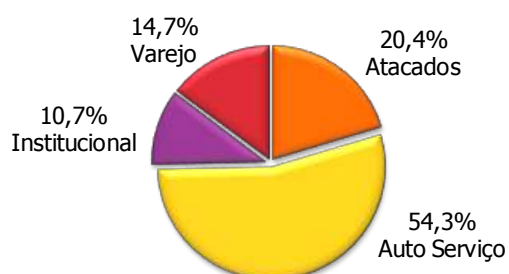
Vendas por Canal

(% da Receita Operacional Líquida)- Trimestral

Canais de distribuição - 4T13



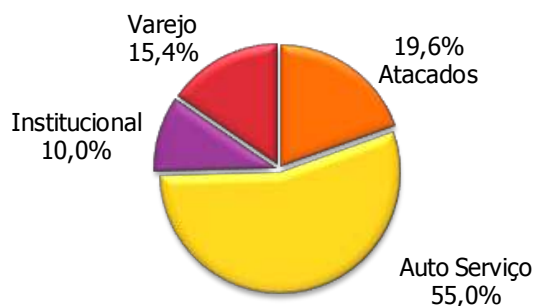
Canais de distribuição - 4T12



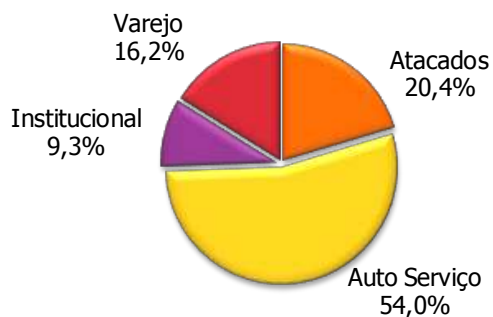
Vendas por Canal

(% da Receita Operacional Líquida)- Anual

Canais de distribuição - 2013



Canais de distribuição - 2012



Vendas em R\$ milhões e Toneladas (4º Trimestre 2013)

MERCADO INTERNO	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	4T13	4T12	var. %	4T13	4T12	var. %
In Natura	99	132	(25)	623	678	(8)
Aves	68	100	(32)	389	438	(11)
Suínos/Bovinos	31	32	(4)	234	240	(3)
Processados	400	410	(2)	2.738	2.654	3
Outras Vendas	57	123	(53)	226	250	(10)
Total	556	665	(16)	3.586	3.582	0

MERCADO EXTERNO	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	4T13	4T12	var. %	4T13	4T12	var. %
In Natura	512	530	(3)	2.553	2.727	(6)
Aves	444	445	(0)	2.022	2.187	(8)
Suínos/Bovinos	68	85	(20)	531	540	(2)
Processados	124	103	20	865	664	30
Outras Vendas	0	0	-	3	0	-
Total	636	634	-	3.420	3.392	1

LÁCTEOS	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	4T13	4T12	var. %	4T13	4T12	var. %
Divisão Seca	123	144	(14)	351	336	4
Divisão Refrigerada	60	71	(16)	316	319	(1)
Outras Vendas	31	21	46	27	18	48
Total	214	236	(9)	695	674	3

FOOD SERVICE	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	4T13	4T12	var. %	4T13	4T12	var. %
Total	63	64	(2)	507	499	2

TOTAL	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	4T13	4T12	var. %	4T13	4T12	var. %
Total	1.469	1.598	(8)	8.208	8.146	1

Vendas em R\$ milhões e Toneladas (2013)

MERCADO INTERNO	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
In Natura	407	463	(12)	2.439	2.263	8
Aves	275	329	(16)	1.492	1.351	10
Suínos/Bovinos	132	134	(2)	947	911	4
Processados	1.498	1.643	(9)	9.599	9.462	1
Outras Vendas	324	456	(29)	941	894	5
Total	2.229	2.562	(13)	12.978	12.619	3

MERCADO EXTERNO	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
In Natura	2.018	2.101	(4)	10.159	9.436	8
Aves	1.750	1.795	(2)	8.262	7.569	9
Suínos/Bovinos	268	306	(13)	1.897	1.867	2
Processados	447	372	20	2.914	2.182	34
Outras Vendas	55	9	529	56	8	627
Total	2.520	2.482	2	13.129	11.626	13

LÁCTEOS	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
Divisão Seca	543	700	(22)	1.446	1.475	(2)
Divisão Refrigerada	253	278	(9)	1.282	1.178	9
Outras Vendas	103	85	21	80	60	33
Total	899	1.063	(15)	2.808	2.714	3

FOOD SERVICE	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
Total	217	230	(6)	1.606	1.558	3

TOTAL	MIL TONELADAS			R\$ MILHÕES		
	2013	2012	var. %	2013	2012	var. %
Total	5.865	6.337	(7)	30.521	28.517	7

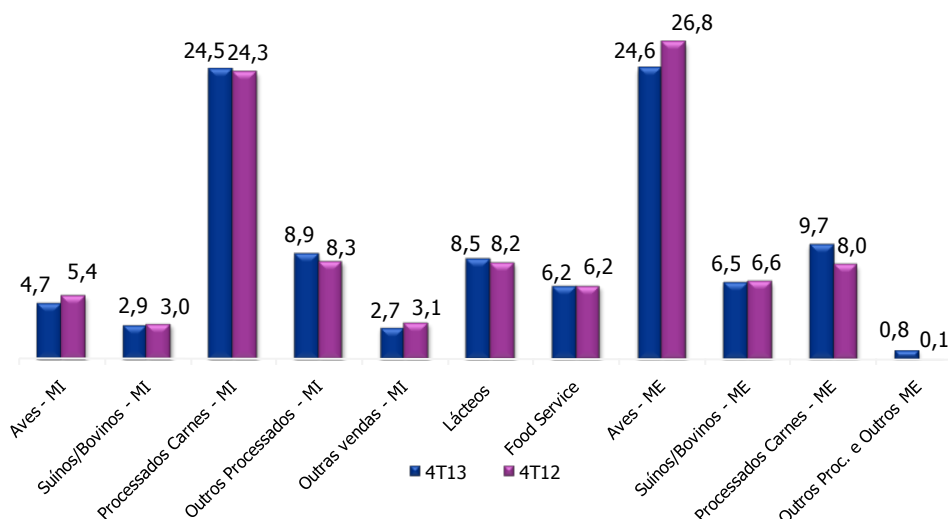
Receita Operacional Líquida

No 4T13, as receitas cresceram 0,8% contra o mesmo período do ano anterior, atingindo R\$ 8,2 bilhões, em um cenário de consumo ainda retraído, com impacto em volumes diante dos repasses de preços ao longo do período no mercado interno e com o mercado externo beneficiado pela desvalorização do real frente ao dólar em média 10,6%. Os preços médios (ROL) no resultado consolidado apresentaram um crescimento de 9,6% no período em relação ao 4T12 com reflexo em um volume 8,1% menor.

Em 2013, a receita operacional líquida atingiu R\$ 30,5 bilhões, registrando aumento de 7,0%, beneficiado principalmente pelo bom desempenho de vendas obtido no primeiro semestre do ano no mercado interno e da recuperação de receitas no mercado externo (com o benefício da desvalorização do real frente ao dólar de 10,4%). Os preços médios (ROL) apresentaram um crescimento de 15,6% no período em relação a 2012 com um volume 7,4% menor.

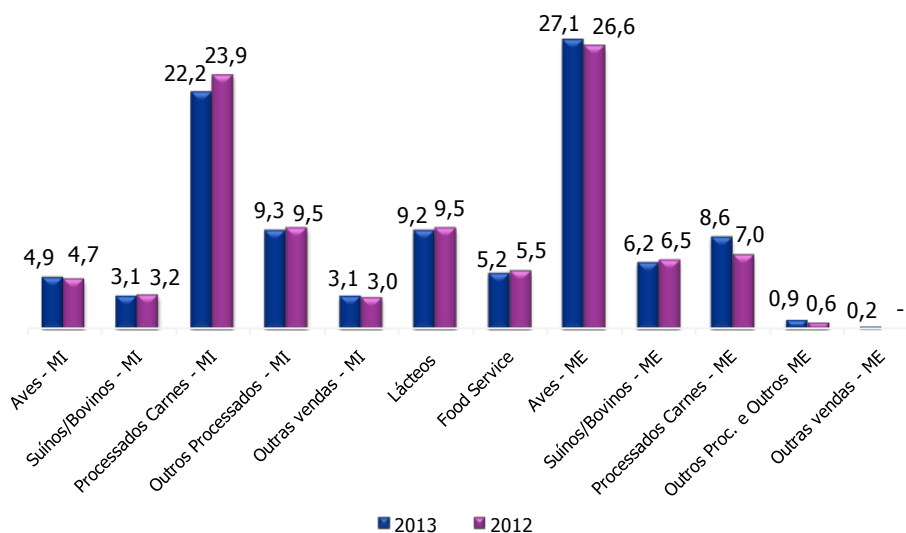
Composição da Receita Líquida (%)

Trimestral



Composição da Receita Líquida (%)

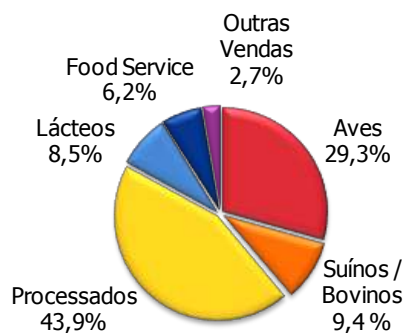
Anual



Composição da Receita Líquida (%)

Trimestral

POR PRODUTO - 4T13

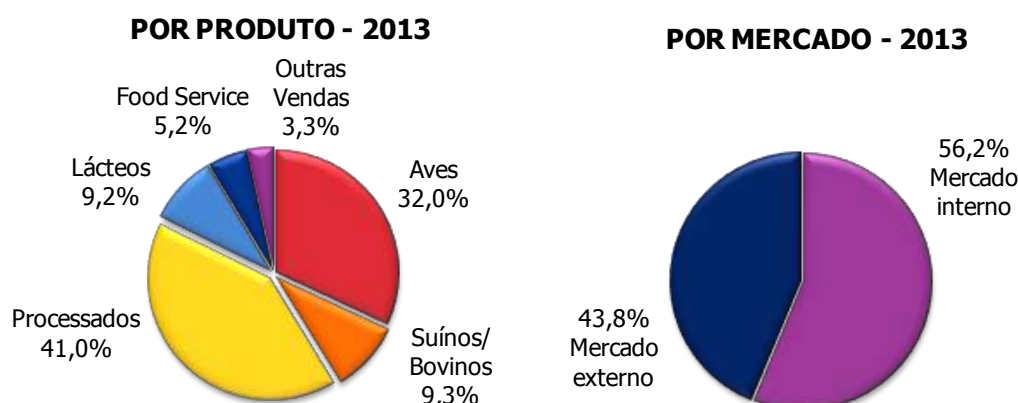


POR MERCADO- 4T13



Composição da Receita Líquida (%)

Anual



Custos das Vendas (CPV)

Apesar do arrefecimento nos custos de grãos no 4T13 em relação ao 4T12, tivemos uma pressão nos custos com mão-de-obra, custos dolarizados e aumento de outras matérias primas como o custo de captação de leite. Também vale mencionar que, com a redução de volumes em 2013, os custos fixos das fábricas sofreram uma menor diluição.

Em relação ao 3T13, os custos das vendas cresceram 8,1% devido a alguns fatores como: farelo de soja, que obteve aumento de 12,4% no trimestre (fonte: Safras & Mercados), mão-de-obra, com o aumento de paradas obrigatórias, e redução de produção, com custos fixos não diluídos.

Em relação ao acumulado do ano, os custos das vendas aumentaram 4,0%, registrando R\$ 23,0 bilhões. Os principais crescimentos foram registrados nos seguintes itens: 1) mão-de-obra; 2) farelo de soja; 3) aumento de itens indexados ao câmbio como: embalagens, vitaminas; 4) fretes.

Lucro Bruto e Margem Bruta

O Lucro Bruto totalizou R\$ 2,1 bilhões, ficando em linha com o 4T12, com margem bruta 0,3 ponto percentual menor se comparada ao 4T12, ficando em 25,4% contra 25,7% no ano anterior devido aos fatores supramencionados. No acumulado do ano, o Lucro Bruto atingiu R\$ 7,6 bilhões, com aumento de 17,3%, atingindo margem bruta de 24,8% ante 22,6%, em função dos repasses de preço e melhoria de mix no mercado interno, além de melhorias na conversão alimentar e de rendimento no abate.

Despesas Operacionais

No 4T13 tivemos um incremento de 8,9% nas despesas operacionais comparando-se com o 4T12, totalizando 17,4% da ROL contra 16,1% da ROL no ano anterior. As despesas comerciais cresceram 9,0%, principalmente devido a aumento com benefícios de pessoal indireto, seguros e gastos com marketing devido a campanha da Ceia da Árvore. As despesas administrativas aumentaram 8,6% em relação ao 4T12 principalmente devido aos maiores gastos com consultorias e TI (Tecnologia da Informação).

No acumulado do ano, as despesas operacionais totalizaram R\$ 5,1 bilhões, com um aumento de 8,1% especialmente impactadas pelo aumento das despesas administrativas com a contratação de consultorias externas para dar suporte aos projetos do Plano de Aceleração e ao Planejamento Estratégico da BRF, além dos aumentos de TI já citados.

Outras Despesas Operacionais

Com a adoção da norma CPC 33, que alterou de forma retroativa as políticas contábeis anteriormente adotadas para mensuração e divulgação de planos de benefícios a empregados, tivemos uma alteração do número divulgado na conta de outras despesas operacionais em 2012, elevando a mesma de R\$ 179,6 milhões para R\$ 245,0 milhões no 4T12 e R\$ 381,1 milhões para R\$446,6 milhões no acumulado ano de 2012, sendo que os principais ajustes foram uma despesa no plano de benefício definido - FAF no valor de R\$85,4 milhões, e uma receita no benefício pós emprego – Plano de Saúde no valor de R\$19,9 milhões.

No ano de 2013, tivemos algumas despesas não-recorrentes advindas do Plano de Reestruturação que afetaram essa linha, incluindo ajustes de quadro de pessoal e de executivos e contratação de consultorias, totalizando R\$ 71,1 milhões no 4T13. No mesmo trimestre o nosso planejamento estratégico apontou necessidade de congelarmos alguns investimentos para aumento de capacidade e já provisionamos o impacto parcial de R\$ 34,6 milhões. Ainda tivemos uma provisão de R\$ 6,1 milhões no trimestre referente a racionalização de SKU's do Mercado Interno e *Food Services*. Estas despesas não-recorrentes somaram R\$111,7 milhões no trimestre e impactaram a conta de outras despesas operacionais que totalizou R\$ 193,6 milhões e no acumulado do ano R\$ 535,4 milhões, portanto um decréscimo de 21,0% no trimestre e acréscimo de 20,0% no acumulado comparando-se com os novos números do ano de 2012 (conforme mencionado acima).

Resultado operacional antes das financeiras e Margem Operacional

Considerando as explicações supra, o resultado operacional antes das despesas financeiras atingiu R\$ 461,6 milhões no trimestre, 14,9% inferior ao 4T12, passando a margem operacional para 5,6% da ROL ante 6,7% no ano anterior. Essa redução na margem operacional foi principalmente em decorrência de uma performance de receitas com pouco crescimento, refletindo as condições do mercado como um todo, com o consumo ainda de lado, e associada a algumas pressões em custos, gastos maiores que tivemos com campanhas de marketing e gastos com o Plano de Reestruturação, que impactou a linha de outros resultados operacionais.

No ano de 2013, tivemos um resultado operacional antes das financeiras de R\$ 1,9 bilhão, 48,1% acima do resultado registrado em 2012, com melhoria de 1,8 ponto percentual na margem operacional reportada. Isso se deve principalmente à recuperação gradual das receitas no mercado interna e a desvalorização do câmbio que ajudou no resultado do mercado externo.

Financeiras

As despesas financeiras líquidas somaram R\$ 259,7 milhões no trimestre, 185,5% acima do 4T12 e R\$ 747,5 milhões no acumulado do ano, 31,0% acima do mesmo período do ano anterior. Esse aumento foi principalmente em decorrência do aumento da dívida bruta, elevação dos juros e impacto de variação cambial.

Diante do elevado nível de exportações, a Companhia realiza operações no mercado de derivativos 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 instrumentos financeiros 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 e derivativos para cobertura cambial possibilita reduções significativas na exposição líquida de balanço em moeda estrangeira, passando de uma exposição cambial impactando resultado de USD 80,4 milhões "vendidos" no 3T13 para USD 28,7 milhões "comprados" no final do quarto trimestre.

Em 31.12.13, os instrumentos financeiros não derivativos designados como *hedge accounting* para cobertura cambial de fluxo de caixa somaram USD 600 milhões. Em adição, os instrumentos financeiros derivativos designados como *hedge accounting*, no conceito *cash flow hedge* para cobertura das exportações altamente prováveis, atingiram, nas suas respectivas moedas, os valores de USD 793 milhões, EUR 107 milhões e GBP 33 milhões. Esses instrumentos também contribuíram diretamente para a redução da exposição cambial. Em ambos os casos, o resultado não realizado de variação cambial foi contabilizado em outros resultados abrangentes.

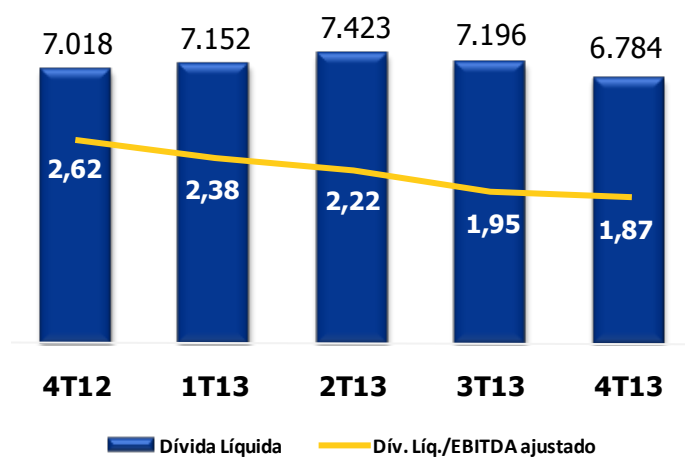
A dívida líquida da Companhia ficou em R\$ 6,8 bilhões, 3,4% abaixo da registrada em 31.12.12, resultando em uma dívida líquida sobre EBITDA ajustado (últimos doze meses) de 1,87 vezes.

Endividamento

Endividamento - R\$ Milhões	EM 31/12/2013			EM 31/12/2012	
	Circulante	Não Circulante	Total	Total	Var. %
Moeda Nacional	(2.415)	(1.657)	(4.073)	(3.890)	5
Moeda Estrangeira	(638)	(5.827)	(6.466)	(5.882)	10
Endividamento Bruto	(3.053)	(7.485)	(10.538)	(9.772)	8
Aplicações					
Moeda Nacional	935	155	1.091	1.209	(10)
Moeda Estrangeira	2.663	-	2.663	1.545	72
Total Aplicações	3.598	155	3.754	2.753	36
Endividamento Líquido	545	(7.329)	(6.784)	(7.018)	(3)
Exposição Cambial - US\$ Milhões			(87)	(412)	(79)

Evolução da Dívida Líquida/ EBITDA Ajustado

Histórico trimestral



Ciclo financeiro

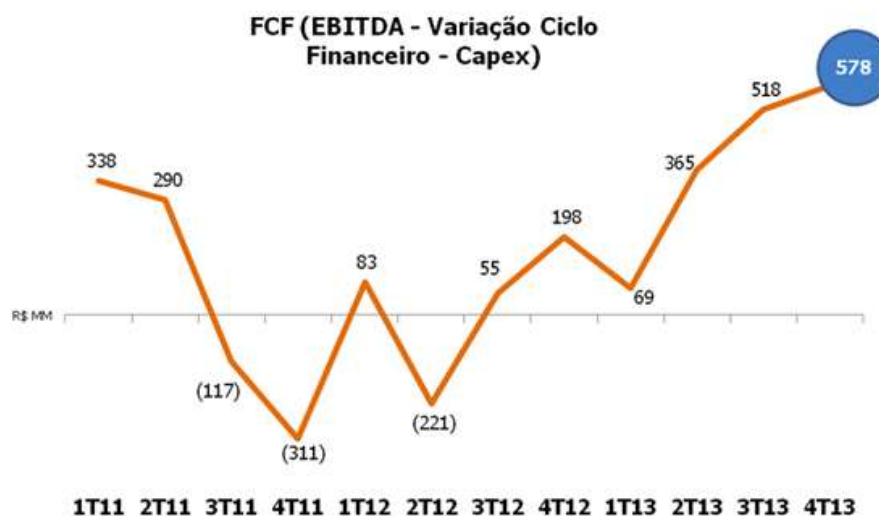


Geração de Fluxo de Caixa Livre

O fluxo de caixa livre (EBITDA – Variação do Ciclo Financeiro – Capex) no 4T13 alcançou R\$578,2 milhões contra os R\$ 197,9 milhões gerados no 4T12 (R\$518,2 milhões no 3T13). Este incremento se deve a melhoria operacional no período, maior eficiência em capital de giro e Capex. No ano de 2013 o fluxo de caixa livre totalizou R\$ 1,5 bilhão ante R\$ 115,0 milhões no exercício anterior.

A Companhia tem trabalhado na otimização do capital de giro resultando na melhora do ciclo financeiro de 56 dias, em dezembro de 2012, representando 14,5% da Receita Operacional Líquida para 49,5 dias em 2013, representando 13% da ROL.

Para 2014 a expectativa é de manutenção dos níveis de Capex e melhoria adicional na gestão de contas a pagar, a receber e estoques.



Resultado da Equivalência Patrimonial

O resultado de equivalência patrimonial gerado pela participação nos resultados de coligadas e controladas em conjunto (*Joint Ventures*), representou em 2013 um ganho de R\$13,3 milhões contra um ganho de R\$22,4 milhões no exercício anterior, representando uma redução de R\$9,1 milhões, decorrente principalmente do resultado da coligada Federal Foods.

Imposto de Renda e Contribuição Social

O resultado de imposto de renda e a contribuição social totalizaram uma receita de R\$ 6,2 milhões no trimestre contra uma receita de R\$ 72,8 milhões no mesmo trimestre do exercício anterior, representando uma taxa efetiva de 3,1% e 16,1%, respectivamente. No acumulado do período a despesa totalizou R\$ 145,3 milhões contra uma receita de R\$ 24,6 milhões do período anterior, representando uma taxa efetiva negativa de 12,0% e positiva de 3,3%, respectivamente. Os principais fatores que levam a Companhia apresentar uma taxa efetiva menor que a nominal estão relacionados ao benefício fiscal no pagamento de juros sobre o capital próprio, subvenções para investimentos, além de variação cambial sobre investimentos no exterior.

Participação de acionistas não controladores

O resultado atribuído a acionistas não controladores de subsidiárias na Argentina, Oriente Médio e Europa, representou no trimestre uma receita de R\$ 235 mil contra uma despesa de R\$ 5,1 milhões no mesmo trimestre do exercício anterior. No acumulado do período o resultado está representado por R\$ 4,4 milhões negativos contra R\$ 7,4 milhões negativos no mesmo período do exercício anterior.

Resultado Líquido e Margem Líquida

O lucro líquido do período foi de R\$ 208,4 milhões no 4T13, com margem líquida de 2,5%, uma redução de 3,9 pontos percentuais em relação ao 4T12, pelo aumento das despesas operacionais em comparação ao mesmo período do ano anterior. No acumulado do ano de 2013, atingimos R\$ 1,1 bilhão de lucro líquido, 38,0% acima do apresentado em 2012, com margem líquida de 3,5% ante 2,7% no acumulado do mesmo período de 2012, refletindo o melhor cenário para exportações da Companhia, somados aos repasses de preços no mercado interno, amenizando a pressão de margem bruta apesar da retração de consumo no mercado doméstico.

EBITDA

O EBITDA ajustado atingiu R\$ 954,0 milhões, 6,3% abaixo ao 4T12, o que representa uma margem EBITDA ajustada de 11,6% ante 12,5% apresentada no 4T12. No acumulado anual, o EBITDA ajustado totalizou R\$ 3,6 bilhões, 35,3% superior ao mesmo período de 2012, com margem EBITDA ajustada de 11,9% ante 9,4% registrado no acumulado de 2012. O EBITDA alcançou R\$ 772,6 milhões no 4T13, 1,6% inferior ao 4T12, com margem EBITDA de 9,4% ante 9,6%. O EBITDA alcançou R\$ 3,1 bilhões no acumulado (2013), 37,2% acima do total de 2012, com margem EBITDA de 10,3% ante 8,0%.

EBITDA Ajustado - R\$ Milhões	4T13	4T12	var. %	2013	2012	var. %
Resultado Líquido	208	520	(60)	1.062	770	38
Imposto de Renda e Contribuição Social	(6)	(73)	(91)	145	(25)	-
Financeiras Líquidas	260	91	185	748	571	31
Depreciação e Amortização	311	247	26	1.176	967	22
= EBITDA	773	785	(2)	3.131	2.283	37
Outros Resultados	187	236	(20)	505	413	22
Resultado da equiv. Patrimonial	(6)	(7)	(24)	(13)	(22)	(39)
Participação de Acionistas não Controladores	(0)	5	-	4	7	(37)
= EBITDA ajustado	954	1.018	(6)	3.627	2.680	35

As despesas líquidas de Outros Resultados Operacionais estão detalhadas na Nota Explicativa 33. A divulgação do EBITDA ajustado está em conformidade com o que a Companhia já informou nas apresentações do resultados trimestrais e/ou anuais anteriores, ou em outras divulgações ao mercado.

Situação Patrimonial

Em 31.12.13 o Patrimônio Líquido totalizou o valor de R\$ 14,7 bilhões (R\$14,6 bilhões em 31.12.12), tendo como principais movimentações do período a geração de lucro líquido de R\$ 1,1 bilhão e pagamento de dividendos na forma de juros sobre capital próprio de R\$ 359 milhões, representando 32,6% do lucro gerado no período.

MERCADO ACIONÁRIO

As ações da BRF encerraram o trimestre cotadas a R\$ 49,25 na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) e os ADRs fecharam em US\$ 20,87 na *New York Stock Exchange*, com desvalorização de 8,8% no Brasil e queda de 14,9% no 4T13. O desempenho foi abaixo da variação do Ibovespa, índice que reúne as ações de maior liquidez na bolsa brasileira, que apresentou variação negativa de 1,6% no mesmo período.

O valor de mercado da companhia totalizou R\$ 42,9 bilhões, com crescimento de 16,73% em relação ao 4T12.

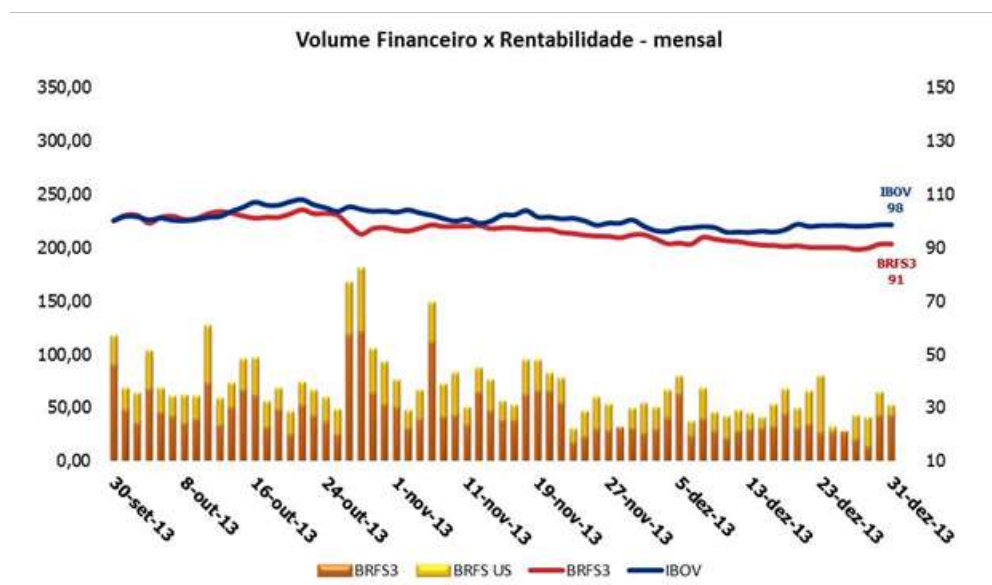
Evolução do Ações BRF X Ibovespa x Nyse

PERFORMANCE		4T13	4T12	2013	2012
BRFS3 - BM&F Bovespa					
	Cotações - R\$ *	49,25	42,19	49,25	42,19
	Volume de Ações Negociado (Milhões)	114,6	134,1	524,6	584,0
	Performance	(8,8%)	20,5%	16,7%	15,8%
	Índice Bovespa	(1,6%)	3,0%	(15,5%)	7,4%
	IGC	0,4%	7,2%	(2,0%)	19,0%
	ISE	1,4%	7,1%	1,9%	20,5%
BRFS - NYSE					
	Cotações - US\$ *	20,87	21,11	20,87	21,11
	Volume de ADRs Negociado (Milhões)	68,7	134,1	359,1	480,6
	Performance	(14,9%)	22,0%	(1,1%)	8,0%
	Índice Dow Jones	9,6%	(2,5%)	26,5%	7,3%

* Fechamento

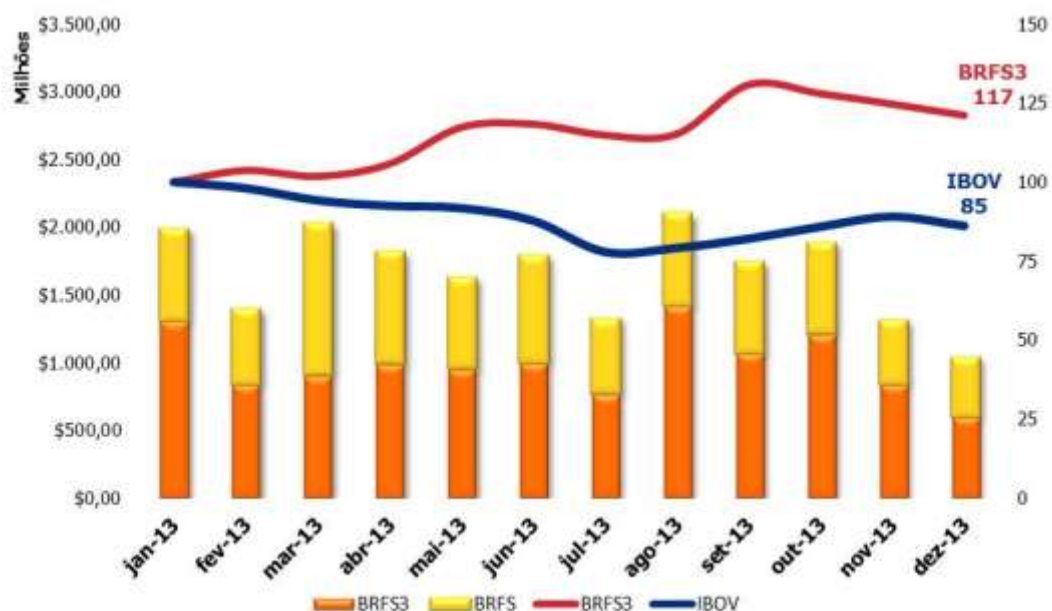
Valor Negociado (4T13)

Média USD 71,5 milhões/dia



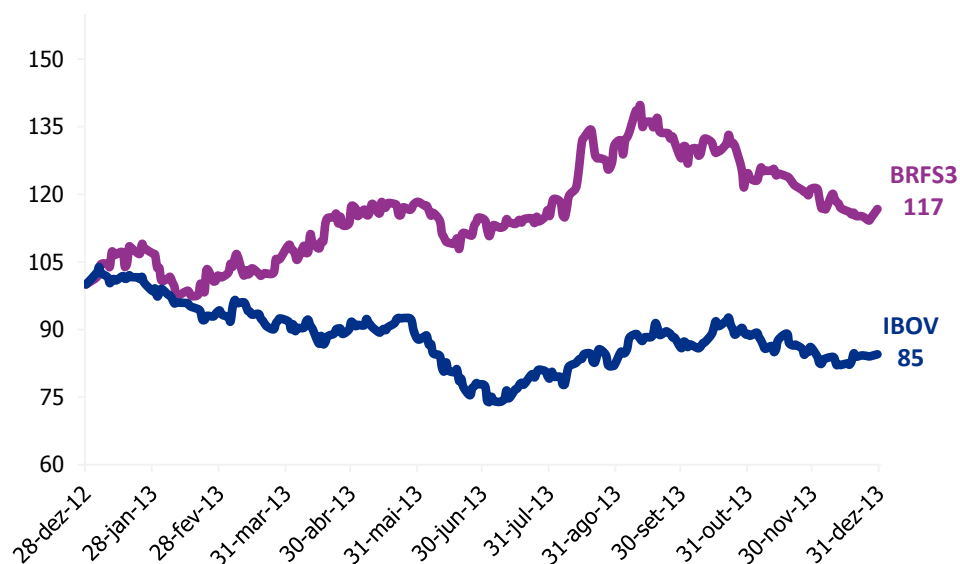
Valor Negociado (2013)

Média USD 80,7 milhões/dia

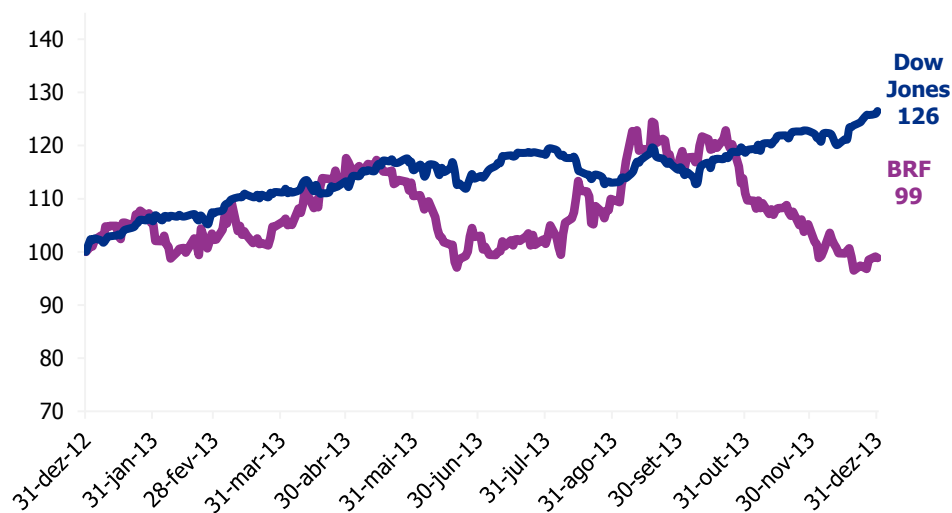


Desempenho das Ações – 2013

(BM&FBovespa)

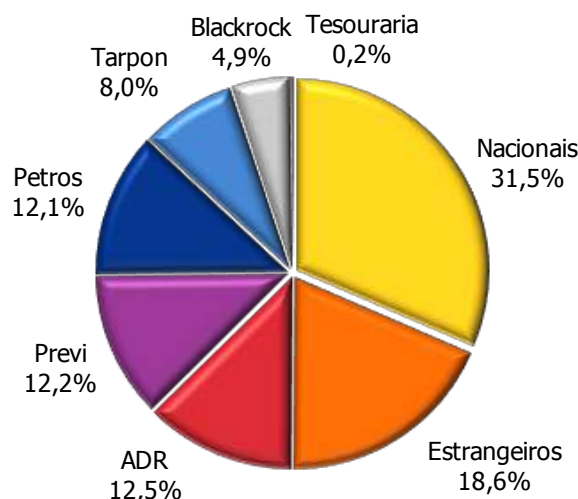


Desempenho dos ADRs – 2013 (NYSE)



GOVERNANÇA CORPORATIVA

Controle Difuso



Base: 31/12/2013

Número de Ações: 872.473.246 ordinárias

Capital Social: R\$ 12,6 bilhões

Nova Estrutura de Governança e RI

No terceiro trimestre de 2013 houve mudanças significativas na estrutura da companhia, e uma dessas alterações foi a separação das estruturas de RI e Governança Corporativa que descrevemos no Relatório da Administração do trimestre anterior. No 4T13, também tivemos uma mudança significativa dessa vez na estrutura da Vice Presidência de Finanças, Administração e Relações com Investidores, até então conduzida pelo Leopoldo Viriato Saboya, que se desligou da companhia no início de Dezembro do referido ano.

Em 12.12.2013, foi aprovada, em reunião do Conselho de Administração, a eleição do Augusto Ribeiro Junior, até então diretor de Planejamento e Controle para o cargo, acumulando as funções de Vice Presidente de Finanças e Relações com Investidores e a função de Administração foi transferida para o Gilberto Orsato, antes Vice Presidente de Recursos Humanos que passa a responder pela Vice Presidência de Administração e Recursos Humanos, conforme comunicado divulgado ao mercado na ocasião.

Plano de Recompra de Ações

Em cumprimento ao disposto no parágrafo 4º do artigo 157 da Lei nº 6.404, de 15.12.1976, e na alínea XV do parágrafo único do artigo 2º da Instrução CVM nº 358, de 03.01.2002, a companhia divulgou Fato Relevante em 30.08.2013, sobre o programa de recompra de ações da Companhia, para aquisição de até 1.381.946 (um milhão, trezentos e oitenta e um mil,

novecentas e quarenta e seis) ações ordinárias, todas escriturais e sem valor nominal, a vigorar pelo prazo de 15 (quinze) dias, que se findou em 16.09.2013.

Diante disso, e em consonância com as melhores práticas de Governança Corporativa, a empresa divulgou em 17.09.2013 que o processo foi concluído em 13.09.2013, e que o montante total proposto no programa foi adquirido a um preço médio de R\$ 56,87 mediante investimento total na ordem de R\$ 78,6 milhões.

Remuneração aos Acionistas

A distribuição de remuneração aos acionistas, conforme deliberado pelo Conselho de Administração, totalizou o montante de R\$ 724.018.821,80 (setecentos e vinte e quatro milhões, dezoito mil, oitocentos e vinte um reais e oitenta centavos), representando 68% do lucro líquido do período, correspondente a R\$ 0,83147833 por ação, com pagamentos ocorridos em 15.08.13 (R\$ 0,41225416 por ação, no montante de R\$ 359.000.000,00) e em 14.02.14 (R\$ 0,41922417 por ação, no montante de R\$ 365.018.821,80), sob a forma de juros sobre o capital próprio, com a devida retenção de Imposto de Renda na Fonte, conforme legislação em vigor.

Rating

A empresa está ranqueada como *investment grade*: BBB- pela Fitch Ratings e Standard & Poor's e como Baa pela Moody's, todas com perspectiva estável.

Novo Mercado

A BRF aderiu ao Novo Mercado da BM&FBovespa em 12.04.06, estando vinculada à Câmara de Arbitragem do Mercado, conforme cláusula compromissória constante no seu estatuto social e no regulamento.

Gestão de Riscos

A BRF e suas subsidiárias adotam uma série de medidas previamente estruturadas para manter os riscos inerentes aos seus negócios sob o mais rigoroso controle. A Nota Explicativa 4 das Demonstrações Financeiras detalha esta gestão. São monitorados os riscos de mercados de atuação, controle sanitário, grãos, segurança alimentar, proteção ambiental, controles internos e riscos financeiros.

Relacionamento com os auditores independentes

Nos termos da Instrução CVM nº 381, de 14 de janeiro de 2003, a Companhia informa que a sua política de contratação de prestação de serviços não relacionados à auditoria externa se substancia nos princípios que preservam a independência do auditor. Tais princípios se baseiam no fato de que o auditor Independente não deve auditar seu próprio trabalho, não pode exercer funções gerenciais, não deve advogar por seu cliente ou prestar quaisquer outros serviços que sejam considerados proibidos pelas normas vigentes, mantendo, desta forma, a independência nos trabalhos realizados.

Nos termos da Instrução CVM 480/09, a administração em reunião realizada em 27.02.14 declara que discutiu, reviu e concordou com as informações expressas no relatório de revisão dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras ao exercício encerrado em 31.12.2013.

Balanco Social

Operando no Brasil com 49 fábricas, 28 centros de distribuição, TSPs, granjas e filiais de vendas e, no exterior, com 9 unidades industriais na Argentina e 2 na Europa (Inglaterra e Holanda), além de 22 escritórios comerciais, a BRF possui 110 mil colaboradores no mundo.

A companhia tem como política de contratação o recrutamento interno e o processo de seleção descentralizado, realizado nas unidades, impulsionando as economias locais e colaborando com o desenvolvimento da sociedade. O objetivo principal é atrair, selecionar e direcionar os profissionais de acordo com o seu perfil e potencial, contratando pessoas alinhadas aos valores da BRF. A prática é priorizar candidatos oriundos da localidade onde está aberta a posição.

Valorização do Capital Humano

No último trimestre de 2013, a BRF continuou com a execução dos Programas de Desenvolvimento de Líderes. O Programa "Nosso Jeito de Liderar" formou 813 supervisores e coordenadores, o "Formação de Líderes" desenvolveu 203 supervisores, e mais de 1.500 executivos participaram do programa "Integração de Líderes (*e-learning*)". Além disso, outros programas e treinamentos para nível gerencial foram executados no primeiro semestre, como: Programa de Desenvolvimento de Lideranças - PDL, Inteligência Política, Visão Estratégica e Liderança, totalizando 109 participantes.

A área Comercial realizou diversos treinamentos no último trimestre devido às ações para as campanhas comemorativas de final do ano, entre elas: Ceia da Árvore, Comemorativos e Círio de Nazaré. Mais de 4.500 demonstradores e reposidores foram capacitados, além de 120 profissionais responsáveis por vender os Kits Natalinos.

Em dezembro, os 30 trainees selecionados no programa de 2013 estavam alocados em áreas específicas iniciando a etapa de desenvolvimento. Para o programa 2014, a seleção que teve início em agosto de 2013 continuou com as fases de testes online, dinâmica de grupo e painel com executivos até novembro. Em dezembro, os aprovados iniciaram os trâmites de contratação para início em janeiro de 2014.

O Programa de Estágio BRF totalizava 320 estagiários ativos em dezembro de 2013.

O *Summer Internship Program 2014*, programa que tem o objetivo de identificar jovens potenciais das mais renomadas escolas de MBA do mundo para contribuir com as estratégias da companhia, teve sua etapa de seleção iniciada em outubro de 2013. No mesmo período, a BRF participou do *MBA Brazil Networking Event*, evento de recrutamento de profissionais para participar do programa de *Summer Internship*.

Durante os meses de novembro e dezembro foram entrevistados potenciais candidatos para fazerem parte do próximo grupo do programa.

No último trimestre de 2013, a BRF apresentou aos seus colaboradores os resultados da 1ª Pesquisa de Clima, respondida por 86.348 colaboradores. O resultado do índice de satisfação ficou em 65%, enquanto o índice de clima (que aprofunda os temas relacionados ao contexto do trabalho) teve seu percentual em 63%.

As dimensões com melhor avaliação foram o SSMA (79%) e Desenvolvimento Pessoal (71%). As dimensões com oportunidades de melhoria foram Relação entre as pessoas (56%), Relação Gestor e Equipe (55%) e Remuneração e Benefícios (51%).

Três grandes eixos de transformação foram identificados como elementos que a BRF terá como missão para as ações globais e mudança na percepção de seus colaboradores: uma empresa mais ágil na tomada de decisão, fortalecimento da relação de parceria entre as áreas e gestores que conhecem e praticam a gestão de pessoas.

Fechamos o ano de 2013 com a maior pesquisa de clima aplicada em nosso segmento e iniciamos 2014 com a execução dos planos de ação, que nos dará a oportunidade de nos tornarmos uma empresa cada vez melhor para se trabalhar.

Com o objetivo de ter um veículo institucional com alcance global, interagindo simultaneamente com as unidades do Brasil e do exterior, a BRF lançou em 30 de agosto a TV BRF. Na ocasião, o novo canal de comunicação destinado ao público interno mobilizou os 114 mil colaboradores das mais diversas unidades pelo mundo: corporativas, vendas, logística, granjas etc. As transmissões acontecerão ao vivo e mensalmente, via *broadcast* ou *webcast*, para alcançar o máximo de colaboradores possível.

SSMA

O programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente - SSMA continua apresentando avanços significativos. Em novembro de 2013, registrou-se a menor taxa de acidentes com afastamentos na história do SSMA na BRF, atingindo taxa de frequência (TF) de 1,02.

Em comparação com o ano anterior, o indicador acumulado de 2013 teve uma redução de 12,14%. No acumulado de 2013: TF 1,73 contra o realizado em 2012: TF 1,97.

A taxa de frequência para acidentes com afastamento, que soma redução de 79,91% desde 2008, se mantém.

Em setembro de 2013, o programa começou a ser estendido para as áreas de Transporte e Distribuição da companhia, por um período de um ano. Serão envolvidas as regionais do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, contemplando 27 unidades, nos segmentos de Frigorífico, Agropecuária, Lácteos, Distribuição e Transporte de funcionários. Com essa iniciativa, serão abrangidos 41% dos transportadores e 33% da frota de veículos.

Em 2014 será iniciada a expansão do projeto para as demais regionais da BRF e todos os transportadores.

Plano de *Stock Options*

Atualmente, a empresa possui outorgada a 199 executivos o montante de 6.932.434 de opções de ações, com prazo máximo de exercício de cinco anos, de acordo com o estabelecido no Regulamento do Plano de Remuneração baseado em ações aprovado em 31.03.10 e modificado em 24.04.2012 e 09.04.2013 em AGO/E, contemplando presidente, vice-presidentes, diretores e outros executivos da BRF.

DVA	2013	2012	var. %
Recursos Humanos	4.475	4.035	11
Impostos	3.741	3.520	6
Juros/Aluguéis	2.392	1.852	29
Juros sobre capital próprio	724	275	164
Retenção	338	495	-32
Participação de acionistas não controladores	4	7	-41
Total	11.675	10.184	15

Destaque e Prêmios

Prêmio/Destaque	Atribuído por:	Motivo
As melhores da Dinheiro	Revista Isto É Dinheiro	BRF é a primeira colocada no setor de alimentos. O anuário destaca as companhias avaliadas em cinco critérios de gestão: sustentabilidade financeira, recursos humanos, inovação e qualidade, responsabilidade socioambiental e governança corporativa.
Prêmio Institutional Investor	Institutional Investor Magazine	A BRF é 2ª colocada no ranking do setor de Food & Beverages, em três categorias: Melhor programa de Relações com Investidores; Melhor CEO: José Antônio do Prado Fay; Melhor CFO: Leopoldo Viriato Saboya.
Executivos de Valor	Jornal Valor Econômico	Pelo terceiro ano consecutivo como presidente da BRF, José Antônio do Prado Fay, foi agraciado como um dos executivos de valor.
Valor 1000	Jornal Valor Econômico	A BRF é a 14ª maior empresa, com receita líquida de R\$ 28,517 bilhões em 2012. Entre os 20 maiores patrimônios líquidos, a BRF aparece na 15ª posição. Na classificação por vendas líquidas anuais no setor de alimentos, a BRF é a terceira colocada, e o ranking das 50 maiores empresas por região traz a BRF como a 10ª maior companhia da região Sudeste.
Forbes - Ranking anual	Revista Forbes	Dentre as empresas mais inovadoras do mundo a BRF destaca-se na 39ª posição, considerada inovadora, com capacidade e habilidade de se reinventar no mercado atual e no futuro.
Prêmio FI Excellence Awards 2013	Fi South America	Considerado o maior prêmio da indústria alimentícia nacional, a BRF foi premiada nos três primeiros lugares na categoria Produto Alimentício mais Inovador, com o Sanduíche Hot Dog Perdigão, Chester® Assa Fácil ao Molho Pesto e Iscas de Frango Sadia.
Premio Fortuna Argentina	Revista Fortuna	Durante a 9ª edição realizada pela Bolsa de Valores de Buenos Aires, a subsidiária Quickfood foi destaque como a melhor empresa de alimentos daquele País.
Selo Ouro GHG Protocol	Programa Brasileiro de Gases de Efeito Estufa	a BRF recebeu em agosto o selo ouro do Programa Brasileiro GHG Protocol pelo reporte de seu inventário de gases de efeito estufa 2012 – operação Brasil.
Prêmio Época Verde	Revista Época	Reconhecimento às 20 empresas listadas com melhores práticas ambientais do país (resultado a ser divulgado em 21/09) – a BRF está na lista das 20.
Prêmio Expressão de Ecologia/SC:	Editora Expressão	Pelo Case de Capinzal na categoria Conservação de Energia.
DJSI Emerging Markets	INDU	A BRF integra pela segunda vez consecutiva o Emerging Markets do Dow Jones Sustainability Index. O DJSI tem como objetivo avaliar o desempenho de sustentabilidade das maiores empresas listadas no Dow Jones Global Stock Market Index, nos âmbitos econômico, ambiental e social. O índice é referência para investidores que prezam pelas melhores práticas de sustentabilidade nas companhias.
Prêmio Benchmarking Brasil	Programa Benchmarking Brasil	A BRF foi uma das 30 empresas selecionadas para compor o ranking do Prêmio Benchmarking Brasil 2013, selo de sustentabilidade que há 10 anos que premia companhias que desenvolvem práticas consideradas referência e exemplo a serem seguidos.
GC 100	Global Compact 100	BRF está na lista das 100 empresas do Global Compact 100 (GC100), índice desenvolvido e lançado pelo Pacto Global das Nações Unidas em parceria com a empresa de pesquisas Sustainalytics. O GC100 reúne as empresas inscritas nos dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas com melhor desempenho no mercado de ações.

As declarações contidas neste 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 Administrativo 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 disponível no site: www.brf-br.com/ri

BRF S.A. - Consolidado
BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL - R\$ Milhões	31.12.2013	31.12.2012	var. %
Ativo	32.375	30.765	5
Circulante	13.243	11.590	14
Caixa e equivalentes de caixa	3.128	1.931	62
Aplicações financeiras	460	622	(26)
Contas a receber	3.338	3.131	7
Tributos a recuperar	1.303	965	35
Ativos mantidos para venda	149	23	(69)
Títulos a receber	149	77	92
Estoques	3.112	3.019	3
Ativos biológicos	1.206	1.371	(12)
Outros ativos financeiros	12	33	(65)
Outros direitos	283	326	(13)
Despesas antecipadas	104	92	13
Não Circulante	19.132	19.176	(0)
Ativo realizável a longo prazo	3.445	3.716	(7)
Aplicações financeiras	56	74	(25)
Contas a receber de clientes	8	11	(30)
Depósitos judiciais	479	365	31
Ativos biológicos	569	428	33
Títulos a receber	354	152	132
Tributos a recuperar	801	1.142	(30)
Impostos diferidos	666	718	(7)
Caixa restrito	99	93	7
Outros direitos	414	732	(43)
Permanente	15.687	15.459	1
Investimentos	108	37	195
Imobilizado	10.822	10.671	1
Intangível	4.758	4.752	0
Passivo	32.375	30.765	5
Circulante	8.436	7.481	13
Empréstimos e financiamentos	2.697	2.441	10
Fornecedores	3.675	3.381	9
Salários e obrigações sociais	433	426	2
Obrigações tributárias	254	228	11
Dividendos/juros sobre capital próprio	337	160	110
Participações de administradores e funcionários	177	77	130
Outros passivos financeiros	357	253	41
Provisões	244	174	40
Plano de benefício a empregados	49	17	188
Outras obrigações	214	324	(34)
Não Circulante	9.242	8.695	6
Empréstimos a financiamentos	7.485	7.078	6
Fornecedores	146	38	290
Obrigações sociais e tributárias	19	13	45
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	775	761	2
Impostos diferidos	21	28	(26)
Plano de benefício a empregados	242	267	(9)
Outras obrigações	554	511	8
Patrimônio Líquido	14.696	14.589	1
Capital social realizado	12.460	12.460	-
Reservas de capital	114	70	63
Reservas de lucros	2.512	2.274	10
Outros resultados abrangentes	(354)	(201)	76
Ações em tesouraria	(77)	(52)	49
Participação dos acionistas não controladores	41	38	10

BRF S.A. - Consolidado
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO		4º Trimestre	
R\$ milhões	2013	2012	var. %
Receita Operacional Líquida	8.208	8.146	1
Custo das Vendas	(6.127)	(6.050)	1
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-74,6%</i>	<i>-74,3%</i>	<i>(30) bps</i>
Lucro Bruto	2.082	2.095	(1)
<i>% sobre a ROL</i>	<i>25,4%</i>	<i>25,7%</i>	<i>(30) bps</i>
Despesas Operacionais	(1.432)	(1.315)	9
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-17,4%</i>	<i>-16,1%</i>	<i>(130) bps</i>
Despesas com Vendas	(1.309)	(1.201)	9
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-15,9%</i>	<i>-14,7%</i>	<i>(120) bps</i>
Fixas	(792)	(684)	16
Variáveis	(517)	(517)	-
Despesas administrativas e honorários	(123)	(114)	9
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-1,5%</i>	<i>-1,4%</i>	<i>(10) bps</i>
Honorários dos administradores	(7)	(5)	42
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-0,1%</i>	-
Gerais e administrativas	(116)	(109)	7
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-1,4%</i>	<i>-1,3%</i>	<i>(10) bps</i>
Resultado Operacional	650	780	(17)
<i>% sobre a ROL</i>	<i>7,9%</i>	<i>9,6%</i>	<i>170 bps</i>
Outros Resultados Operacionais	(194)	(245)	(21)
Resultado da Equivalência Patrimonial	6	7	(24)
Resultado antes das Financeiras	462	543	(15)
<i>% sobre a ROL</i>	<i>5,6%</i>	<i>6,7%</i>	<i>(110) bps</i>
Financeiras Líquidas	(260)	(91)	186
Resultado antes dos Impostos	202	452	(55)
<i>% sobre a ROL</i>	<i>2,5%</i>	<i>5,5%</i>	<i>(300) bps</i>
Imposto de renda e contribuição social	6	73	(91)
<i>% sobre o resultado antes dos impostos</i>	<i>3,1%</i>	<i>16,1%</i>	<i>(1300) bps</i>
Resultado antes das Participações	208	525	(60)
Participação acionistas não controladores	0	(5)	-
Resultado Líquido	208	520	(60)
<i>% sobre a ROL</i>	<i>2,5%</i>	<i>6,4%</i>	<i>390 bps</i>
EBITDA	773	785	(2)
<i>% sobre a ROL</i>	<i>9,4%</i>	<i>9,6%</i>	<i>(20) bps</i>
EBITDA ajustado	954	1.018	(6)
<i>% sobre a ROL (ajustada)</i>	<i>11,6%</i>	<i>12,5%</i>	<i>(90) bps</i>

BRF S.A. - Consolidado
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO			
R\$ milhões	2013	2012	var. %
Receita Operacional Líquida	30.521	28.517	7
Custo das Vendas	(22.953)	(22.064)	4
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-75,2%</i>	<i>-77,4%</i>	<i>220 bps</i>
Lucro Bruto	7.568	6.454	17
<i>% sobre a ROL</i>	<i>24,8%</i>	<i>22,6%</i>	<i>220 bps</i>
Despesas Operacionais	(5.086)	(4.706)	8
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-16,7%</i>	<i>-16,5%</i>	<i>(20) bps</i>
Despesas com Vendas	(4.624)	(4.317)	7
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-15,2%</i>	<i>-15,1%</i>	<i>10 bps</i>
Fixas	(2.686)	(2.489)	8
Variáveis	(1.938)	(1.829)	6
Despesas administrativas e honorários	(462)	(389)	19
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-1,5%</i>	<i>-1,4%</i>	<i>(10) bps</i>
Honorários dos administradores	(25)	(22)	12
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-</i>
Gerais e administrativas	(437)	(367)	19
<i>% sobre a ROL</i>	<i>-1,4%</i>	<i>-1,3%</i>	<i>(10) bps</i>
Resultado Operacional	2.482	1.748	42
<i>% sobre a ROL</i>	<i>8,1%</i>	<i>6,1%</i>	<i>200 bps</i>
Outros Resultados Operacionais	(535)	(447)	20
Resultado da Equivalência Patrimonial	13	22	(41)
Resultado antes das Financeiras	1.960	1.323	48
<i>% sobre a ROL</i>	<i>6,4%</i>	<i>4,6%</i>	<i>180 bps</i>
Financeiras Líquidas	(748)	(571)	31
Resultado antes dos Impostos	1.212	753	61
<i>% sobre a ROL</i>	<i>4,0%</i>	<i>2,6%</i>	<i>140 bps</i>
Imposto de renda e contribuição social	(145)	25	-
<i>% sobre o resultado antes dos impostos</i>	<i>-12,0%</i>	<i>3,3%</i>	<i>-</i>
Resultado antes das Participações	1.067	777	37
Participação acionistas não controladores	(4)	(7)	(41)
Resultado Líquido	1.062	770	38
<i>% sobre a ROL</i>	<i>3,5%</i>	<i>2,7%</i>	<i>80 bps</i>
EBITDA	3.131	2.283	37
<i>% sobre a ROL</i>	<i>10,3%</i>	<i>8,0%</i>	<i>230 bps</i>
EBITDA ajustado	3.627	2.680	35
<i>% sobre a ROL (ajustada)</i>	<i>11,9%</i>	<i>9,4%</i>	<i>250 bps</i>

BRF S.A. - Consolidado

FLUXO DE CAIXA

Fluxo de Caixa - R\$ milhões	4T13	4T12	var. %	2013	2012	var. %
Atividades Operacionais						
Resultado do exercício	208	520	(60)	1.062	770	38
Ajustes para reconciliar o resultado	827	462	79	2.666	2.837	(6)
Variações nos ativos e passivos						
Contas a receber de clientes	(583)	(454)	28	(188)	90	-
Estoques	516	422	22	(111)	(362)	(69)
Ativo biológico	91	16	455	165	(215)	-
Juros sobre o capital próprio recebidos	-	(1)	-	22	9	148
Fornecedores	199	140	43	402	669	(40)
Pagamento de contingências	(132)	(69)	92	(285)	(203)	40
Pagamento de juros	(165)	(121)	36	(568)	(495)	15
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(1)	(66)	(99)	(2)	(98)	(98)
Outros direitos e obrigações	78	(66)	-	156	(561)	-
Caixa originado pelas atividades operacionais	1.039	783	33	3.319	2.443	36
Atividades de Investimento						
Aplicações financeiras	29	24	18	125	46	175
Investimento em caixa restrito	5	(3)	-	(6)	(14)	(56)
Aquisição de empresas	-	-	-	-	(11)	-
Aumento de capital em subsidiária	-	-	-	(18)	-	-
Outros investimentos	(1)	(50)	(98)	(55)	(52)	7
Aquisições de imobilizado/investimento	(350)	(534)	(34)	(1.268)	(1.884)	(33)
Aquisições de ativo biológico	(120)	(135)	(11)	(502)	(494)	2
Receita na alienação do imobilizado	92	30	201	266	51	419
Aplicações no intangível	(18)	(8)	118	(55)	(15)	273
Caixa originado (aplicado) nas atividades de investimento	(364)	(675)	(46)	(1.512)	(2.373)	(36)
Atividades de financiamentos						
Empréstimos e financiamentos	81	323	(75)	(153)	911	-
Juros sobre o capital próprio pago	-	-	-	(579)	(440)	-
Aquisições de ações para tesouraria	-	-	-	(79)	-	-
Alienação de ações para tesouraria	16	13	21	53	13	296
Ágio na aquisição de acionistas não controladores	-	(34)	-	-	(34)	-
Caixa originado (aplicado) nas atividades de financiamento	81	303	(73)	(757)	450	-
Variação cambial sobre caixa e equivalentes	82	13	508	148	43	245
Aumento (decréscimo) líquido no saldo de caixa	853	424	101	1.197	564	112
Caixa e equivalentes a caixa no início do período	2.275	1.507	51	1.931	1.367	41
Caixa e equivalentes a caixa no final do período	3.128	1.931	62	3.128	1.931	62