

# BRF Day

Nova Iorque, 10 de outubro de 2018

# Aviso Legal

Esta apresentação pode conter certas declarações que expressam as expectativas, crenças e suposições da administração da BRF S.A. (“BRF”) sobre eventos ou resultados futuros. Tais declarações não são fatos históricos, sendo baseadas em dados competitivos, financeiros e econômicos disponíveis atualmente e em projeções atuais sobre as indústrias nas quais a BRF atua.

Os verbos "antecipar", "acreditar", "estimar", "esperar", "projetar", "planejar", "prever", "visar“, “almejar”, “buscar” e outros verbos similares têm como objetivo identificar estas declarações, que envolvem riscos e incertezas que podem resultar em diferenças materiais entre os dados atuais e as projeções desta apresentação e não garantem qualquer desempenho futuro da BRF. Os fatores que podem afetar o desempenho incluem, mas não estão limitados a: (i) aceitação dos produtos da BRF pelo mercado; (ii) volatilidade relacionada com a economia brasileira, com a economia dos países em que a BRF também atua de forma relevante, e os mercados financeiro e de valores mobiliários e as indústrias muito competitivas nas quais a BRF atua; (iii) mudanças na legislação e nas políticas de tributação e governamentais relacionadas aos mercados interno e externo de proteína animal e relacionados;

(iv) aumento da concorrência a partir de novos produtores nos mercados brasileiros e internacionais; (v) capacidade de acompanhar as rápidas mudanças nos ambientes regulatório e tecnológico; (vi) capacidade de manter um processo contínuo para introduzir novos produtos e serviços competitivos e preservar a competitividade dos já existentes; (vii) capacidade de atrair clientes em jurisdições nacionais e estrangeiras. Outros fatores que podem afetar materialmente os resultados podem ser encontrados no Formulário de Referência da BRF e no relatório anual da BRF no Formulário 20-F, conforme arquivado junto à U.S. Securities and Exchange Commission, especial na sessão "Fatores de Risco".

Todas as declarações nesta apresentação têm como base as informações e dados disponíveis na data em que foram emitidas e a BRF não se compromete a atualizá-las com o surgimento de novas informações ou de acontecimentos futuros.

Esta apresentação não constitui em uma oferta de venda nem em uma solicitação de compra de qualquer valor mobiliário

# Regras de Ouro da Segurança



» Trabalhe sempre em ambientes em condições seguras.

» Use o Equipamento de Proteção Individual - EPI.

» Não faça intervenção em máquinas e equipamentos em movimento.

» Inicie o trabalho com Risco de Alto Potencial somente com Permissão de Trabalho.

» Bloqueie as fontes de energia antes de iniciar qualquer intervenção em máquinas e equipamentos.



» Posicione-se de maneira segura.

» Mantenha os Dispositivos de Segurança ativos.

» Opere os veículos industriais de forma segura.

» Conduza veículos de forma segura.

» Comunique todos os Acidentes.

# Agenda



**09:10 h**  
PEDRO PARENTE - ABERTURA



**09:30 h**  
LORIVAL LUZ – PLANO ESTRATÉGICO



**09:50 h**  
SIDNEY MANZARO - BRASIL



**10:10 h**  
PATRICIO ROHNER - HALAL



**10:25 h**  
ELCIO ITO - INTERNACIONAL



**10:40 h**  
VINICIUS BARBOSA - OPERAÇÕES &  
PLANEJAMENTO INTEGRADO



**10:55 h**  
Q&A



**11:55 h**  
PEDRO PARENTE – ENCERRAMENTO



**12:00 h**  
TÉRMINO



Pedro Parente

CEO Global

# Nosso compromisso: Geração consistente e sustentável de resultados e retorno aos acionistas



Saúde  
organizacional

Governança  
**estável** e  
funcional, com  
foco em **cultura** e  
retenção de  
talentos



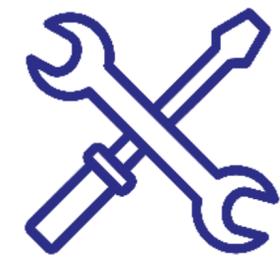
Responsabilidades  
fundamentais

**Segurança,**  
**integridade** e  
**qualidade**



Estratégia  
consistente

... com a natureza  
do negócio,  
alavancando  
nossas **fortalezas**



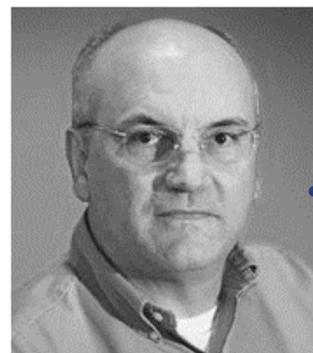
Execução  
rigorosa

Desenvolvimento  
de **processos**  
robustos com  
**disciplina** em  
execução

# Conselho de Administração alinhado e com protagonismo na definição da estratégia



**Presidente**  
Pedro Parente



**Vice-Presidente**  
Augusto Cruz  
(independente)



**Dan Ioschpe**  
(independente)



**Flávia Almeida**  
(independente)



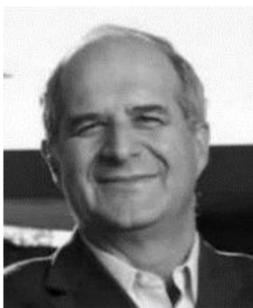
**Francisco Petros**  
(independente)



**José Osorio**  
(independente)



**Luiz Furlan**  
(independente)



**Roberto Mendes**  
(independente)



**Roberto Rodrigues**  
(independente)



**Walter Malieni**

# Liderança experiente e comprometida com o longo prazo



Os pilares de nossa estratégia estão baseados em



**SEGURANÇA**



**INTEGRIDADE**



**QUALIDADE**



# Uma das empresas alimentícias internacionais mais importantes com presença global



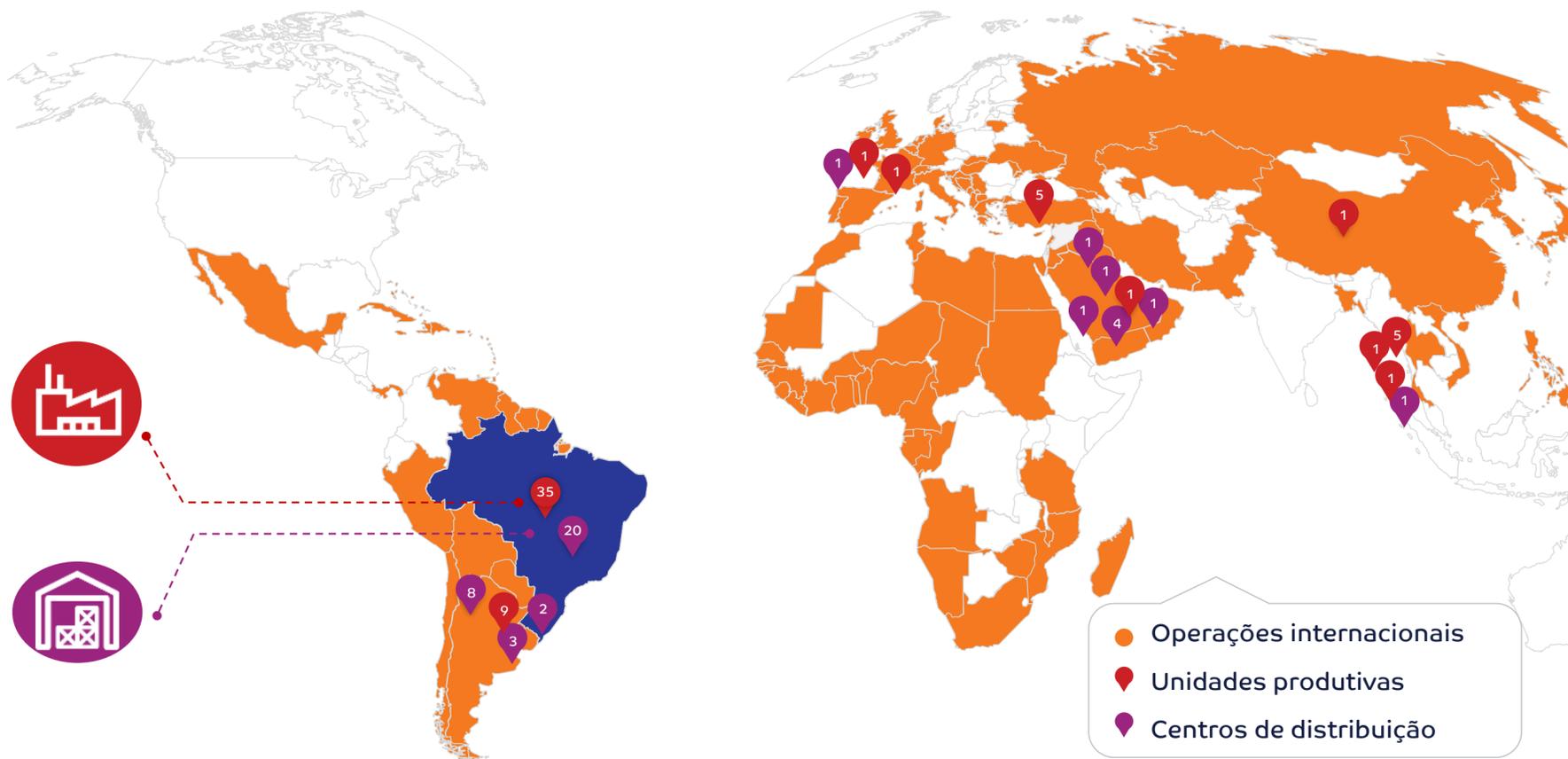
+ de 80 anos  
de história e tradição  
no mercado brasileiro

+ de 5 milhões de  
toneladas  
de alimento/ano

Dona das **marcas**  
mais valiosas de  
alimentos do  
Brasil

+ 50 plantas no  
mundo  
+ 30 no Brasil

+ 40 centros de  
distribuição no  
mundo  
20 no Brasil



Maior exportadora  
de frango do mundo

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

Maior produtora  
de suíno, peru e frango  
do Brasil



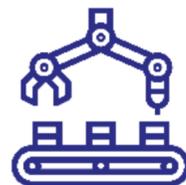
Nossa estratégia tem como foco o fortalecimento dos pilares do negócio

## Operação agropecuária



Cadeia viva e longa que agrega **~12 mil integrados**

## Operação industrial



**+50 plantas**, onde sincronismo e otimização da cadeia e do animal são essenciais

## Mercado Brasil



**~50% do faturamento**, líder nas principais categorias **marcas icônicas**

## Mercado externo



Vendas para **+140 países**, sendo preponderantemente para os mercados **Halal e Asiático**

# Nosso sistema de Gestão garantirá execução rigorosa da estratégia

» Integração planejamento estratégico e orçamento

---

» Desdobramento de metas orçamentárias até o nível de execução

» **Disciplina e rigor** da execução do plano anual

» Gerenciamento pelas Diretrizes

» Acompanhamento mensal em todos os níveis de execução

» Garantia da disseminação da visão estratégica por todos os níveis

» Implantação de metodologia e processos como **OBZ**, *excelência operacional* e *lean organization*

---

» Gestão do conhecimento e inovação de processo

# Nossa estratégia será executada em ondas



**2019**

Foco na excelência operacional e desenvolvimento de uma organização de alto desempenho com o objetivo de reverter a queda de margem



**2020**

Consolidar fundamentos, combinando liderança, inovação e solidez financeira, retornando aos níveis históricos de margem



**2021-2023**

Buscar crescimento inorgânico mantendo execução rigorosa e margem acima do nível histórico

**Com segurança, integridade e qualidade**



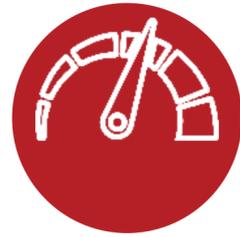
Lorival Luz

COO Global

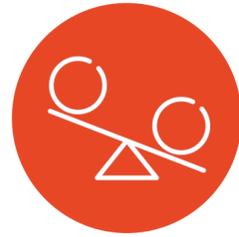
# A estratégia tem 5 alavancas para geração consistente e sustentável de resultados e retorno aos acionistas



» Disciplina financeira



» Endereçamento dos mercados



» Otimização do “*Push and pull*”



» Excelência operacional



» Organização de alto desempenho

## Com segurança, integridade e qualidade



## Disciplina financeira

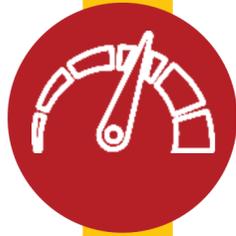
**ROIC**  
acima  
do custo  
de capital

**Margem Bruta e  
EBITDA**  
para patamares  
acima dos níveis  
históricos

**Alavancagem**  
em regime de  
**1,5x - 2,0x**

Retomada no  
pagamento de  
**dividendos**

**Resiliência aos ciclos**



## Endereçamento dos mercados

### Brasil

- » Focar em **marcas, inovação, e excelência comercial/operacional**
- » Potencializar **processados** e rentabilizar **in natura**
- » Transformar **food service** em uma **plataforma estratégica**

### Halal

- » Consolidar **liderança na Arábia Saudita e GCC<sup>1</sup>**
- » **Avançar na** nossa bem sucedida **produção local na Turquia**

### Internacional

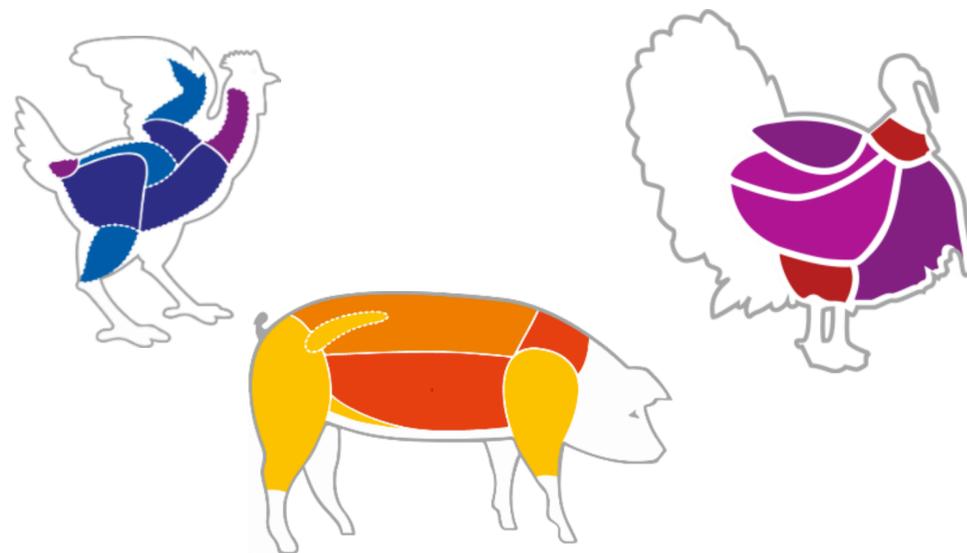
- » Expandir **acesso** a mercados
- » **Globalizar** - consolidar presenças locais
- » Desenvolver negócio de **Ingredientes**

Crescimento de volume com aumento de margem



# Otimização do “Push and pull”

## OFERTA



## DEMANDA

Cortes in natura

Frango inteiro

FPP

Cozidos

Assados

Brasil

Ásia

Halal

Américas

África

Maximizar os resultados da nossa cadeia com o aproveitamento integral de cada animal por meio da gestão “*push and pull*”, onde o todo prevalece sobre as partes



## Excelência operacional

- ✓ Gestão da rotina com foco em **segurança, qualidade e integridade**
- ✓ Fortalecer processos para garantir **redução de custos** diretos e indiretos
- ✓ **Suprimentos** terá papel fundamental na geração de valor
- ✓ Redução **das perdas**
- ✓ **Otimizar** a utilização da **capacidade**

Ser referência global na operação



## Organização de alto desempenho



Política de remuneração executiva alinhada com os interesses dos acionistas



Ser benchmark das melhores práticas de governança e gestão



Desenvolvimento e retenção de talentos e conhecimento

Estabilidade e fortalecimento da cultura



Sidney Manzano

VP Brasil

# 6 oportunidades no Brasil



Marcas



Processados  
e Margarinas



In Natura



Food Service



Excelência  
Execução



Inovação





Marcas

Crescer preferência, definir territórios e expandir portfolio de nossas marcas



É para todos

O melhor  
está dentro



Para quem vê a  
comida como  
forma de reunir  
as pessoas

Gostoso é  
mesa cheia e  
mesa cheia é  
Perdigão



*Smart choice*  
onde Sadia e  
Perdigão não  
atuam

Com  
qualidade  
BRF



Sabor  
incomparável +  
cremosidade +  
variedade

Tudo que é  
bom merece  
ser  
espalhado

Gestão de qualidade total



Marcas

# Posicionamento das marcas



## Sadia é para todos

Para todos que valorizam a comida como um momento de cuidado, que se preocupa com **qualidade, com praticidade**



BALANCE  
SUSTAINER

19%



PLEASURE  
EATER

18%



CONVENIENCE  
SEEKER

27%



COOKING  
PLAYER

19%



FRESH & NATURAL  
MAXIMIZER

17%

100%

Sadia



64%

## Para quem vê a comida como forma de reunir as pessoas

Para aqueles que acreditam que comer junto ajuda a nutrir relações gostosas. Para quem se preocupa em oferecer o melhor que a comida pode dar: **prazer e união**





Processados e  
margarinas

Potencializar  
crescimento nas  
categorias em que  
atuamos, com  
marcas e inovação

## Frios



- » Crescer volume e triplicar o share de fatiados para **~25%** do portfolio
- » 51% de *market share*

## Congelados



- » Evoluir através da inovação, alcançando, **20% da receita**
- » 50% *market share*

## Embutidos



- » Crescer com **agregação de valor** em linguiça e salsicha doméstica
- » 40% *market share*

## Margarinas



- » **Aumentar rentabilidade com crescimento** guiado por novos produtos
- » 59% *market share*



In Natura

**Consolidar  
a liderança  
e rentabilizar  
in natura**

**20% *market share***

## Frango



**Agregar conveniência e praticidade**  
com foco em embalagens de maior  
valor agregado

## Assa fácil



**Impulsionar o crescimento com novos  
produtos** de valor agregado como linha  
Assa Fácil

## Suíno



**Incentivar o aumento de consumo e  
inovar** com produtos de valor agregado



Food Service

**Transformar  
Food Service  
em uma  
plataforma  
estratégica**

Crescer no **pequeno transformador** por meio de capilaridade e execução comercial

**Liderar Redes Estratégicas** fortalecendo *branding, trade* e inovação em valor agregado

**Ampliar participação em Contas Globais** com foco em inovações e nível de serviço

**Ampliar parcerias e desenvolver novos canais** para solução completa no transformador

Ter o **food service** como alternativa para otimização da cadeia produtiva



Excelência comercial

Eficiência  
comercial  
como vantagem  
competitiva

Alcançar  
**300 mil**  
clientes

Crescer  
**25%** em  
produtividade nos  
clientes



- » Tecnologia intensiva para *pricing* e execução
- » Capacitar o time e reter conhecimento
- » Fortalecer cultura de excelência



Ter maior eficiência de transporte, de armazenagem e da malha logística

» Elevar o patamar de **nível de serviço**

» **Aumentar giro dos ativos** por produtividade

» **Operação mais eficiente e enxuta** através da metodologia *lean*

» **Aprimorar** eficiência logística e tributária

» **Reduzir o custo** de servir com redesenho do processo de venda direta



Inovação

Assegurar  
inovação  
como *core*  
em todos os  
níveis do negócio

Atingir **~10%** de  
receita até 2023

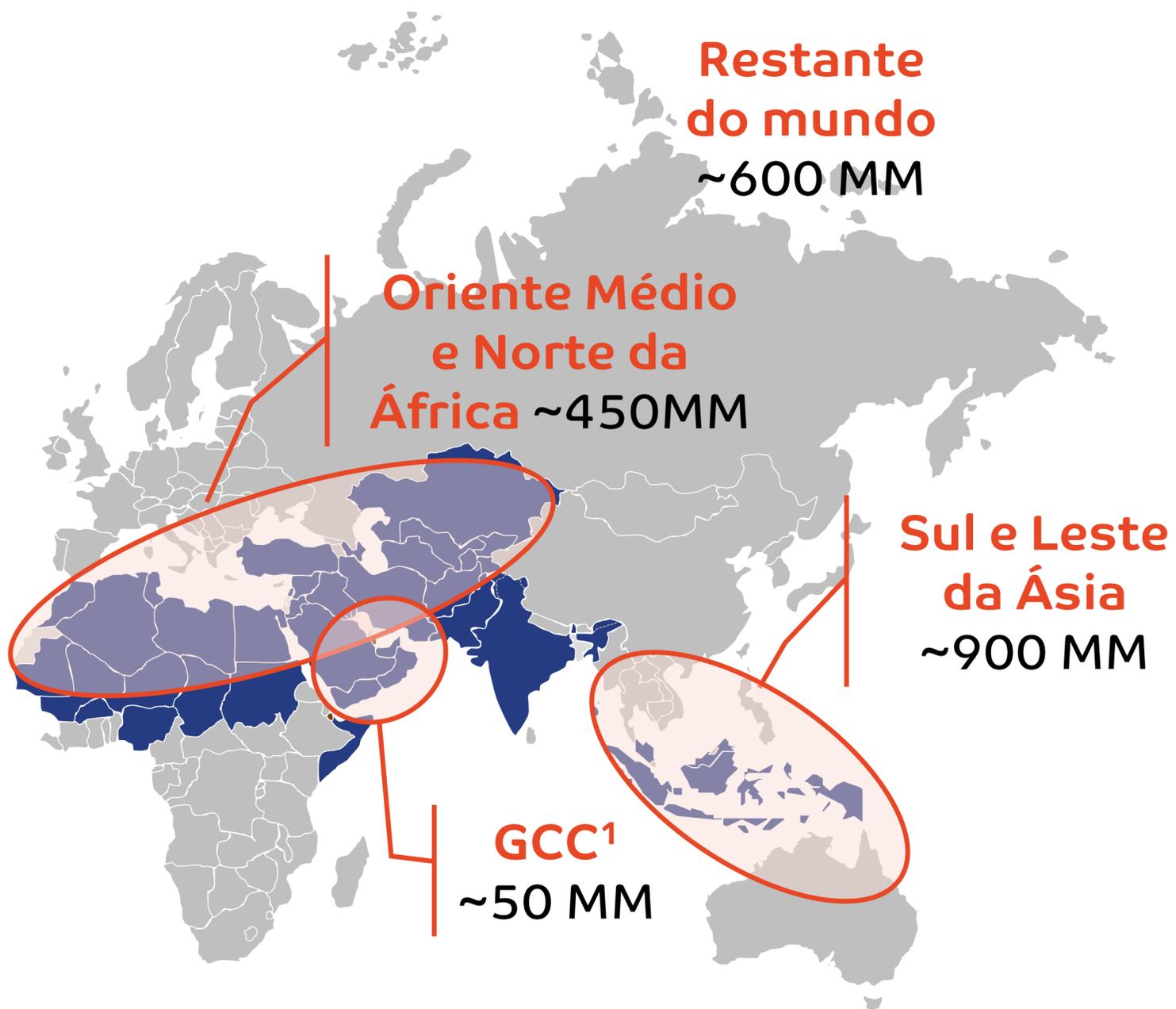
Liderar em nossas  
categorias e ter no centro  
**consumidores e clientes**  
em tudo que fazemos

# Patricio Rohner

VP Halal



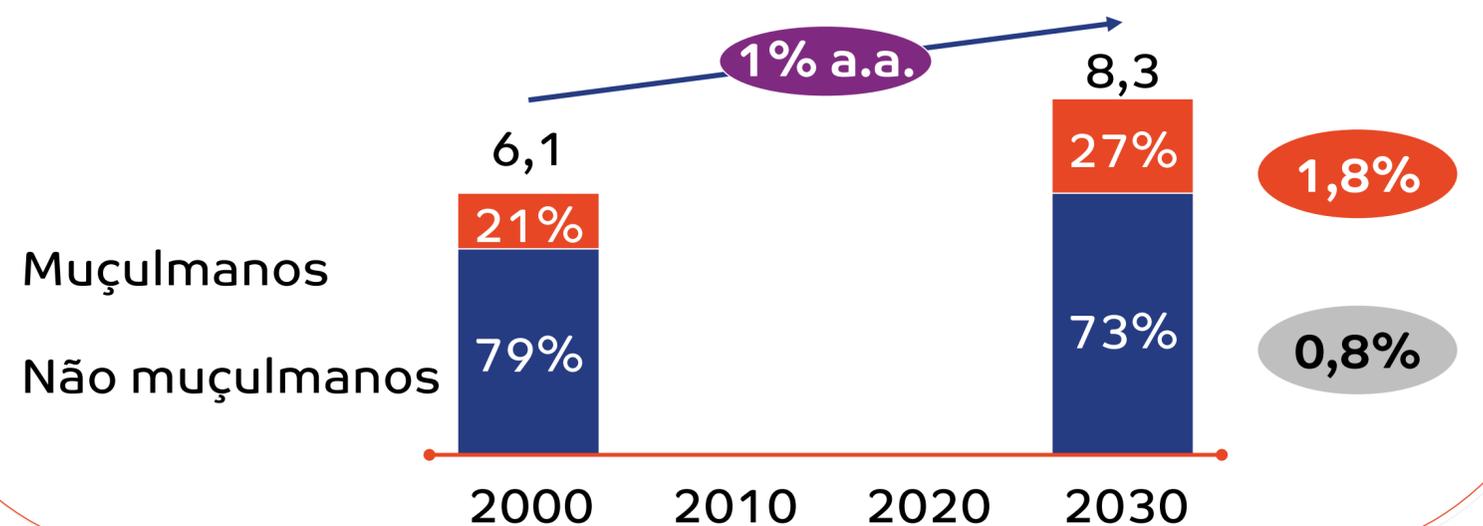
O mercado Halal é formado por uma população de rápido crescimento, e já soma ~2 bilhões de pessoas em todo o mundo



### Crescimento populacional

Bi, nº de pessoas

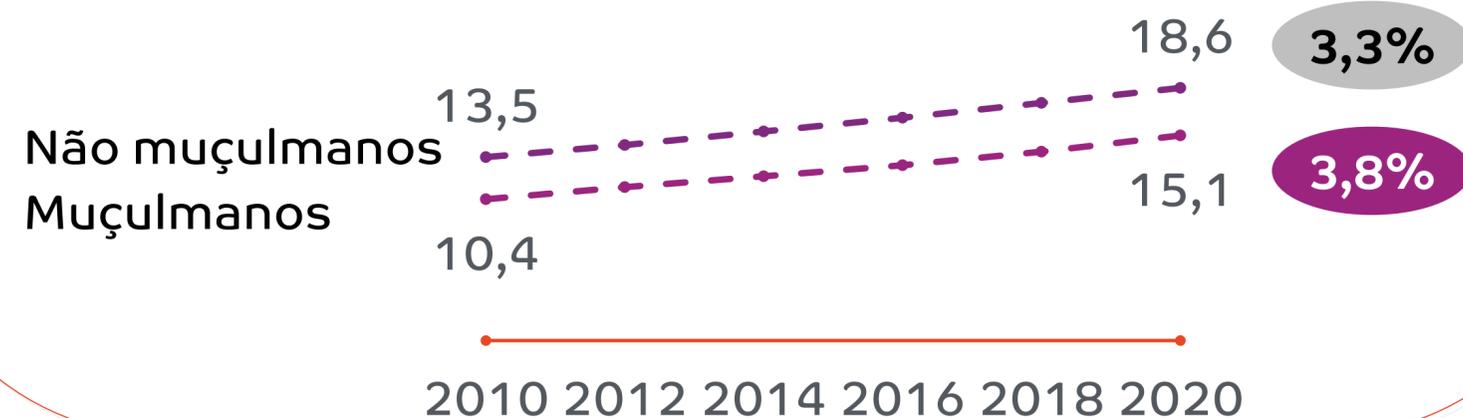
**CAGR 2000-2030**



### PIB per capita

K USD/ano

**CAGR 10-2020**





# Mudanças recentes na região criaram uma nova dinâmica no GCC

---

A BRF é a maior exportadora para o GCC...



---

A produção local aumentou devido ao avanço da tecnologia e os incentivos do governo...



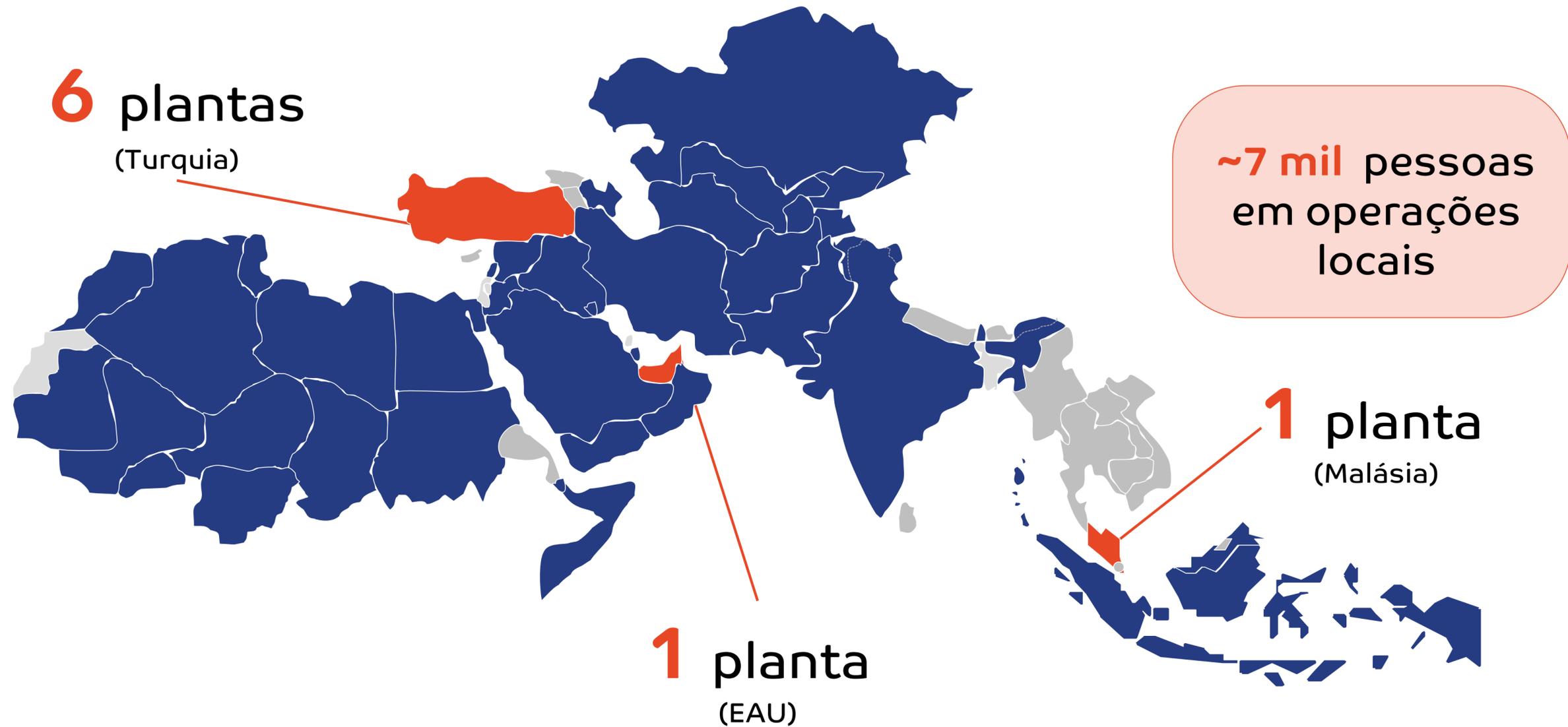
---

...segurança alimentar gera investimentos em expansão da capacidade no setor de aves

---



# A BRF está bem estabelecida e possui importantes vantagens competitivas no mercado Halal



**~40%** virão de produção local



## Nossas vantagens competitivas no mercado Halal

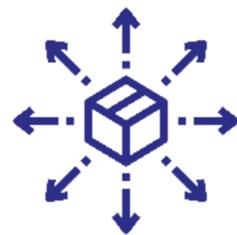
- » Cadeia de suprimentos completamente integrada
- » Força das marcas
- » Foco em valor agregado
- » Controle da distribuição
- » Gestão local



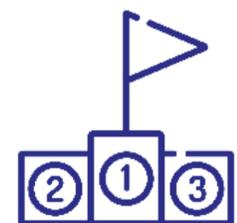
**Fortalecer a liderança global em proteínas Halal,**



Alavancar nossa liderança no **GCC** através de **produtos de valor agregado**



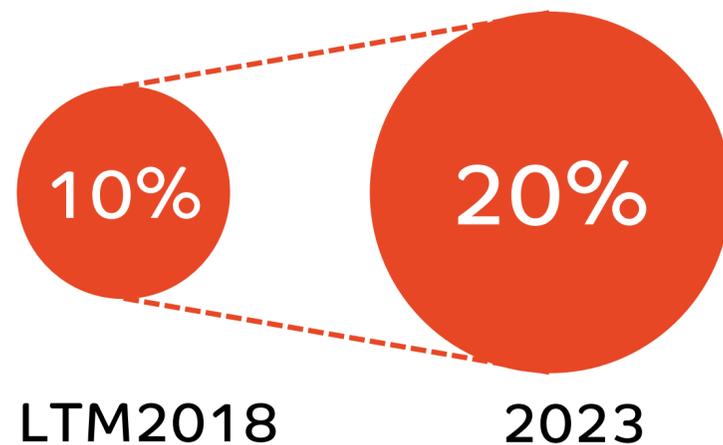
Consolidar nossa liderança na **Arábia Saudita**, expandindo nossa **produção localmente**



Consolidar liderança na **Turquia**, aumentando nossa **produção local**

# Aumentaremos nossa liderança no GCC através de produtos com valor agregado

% de participação de produtos processados - incremento até 2023



Volume de produtos processados deve dobrar até 2023



*Uptrade de produtos in natura*

- » IQF
- » Descongelados, porcionados, temperados, calibrados
- » Bandejas

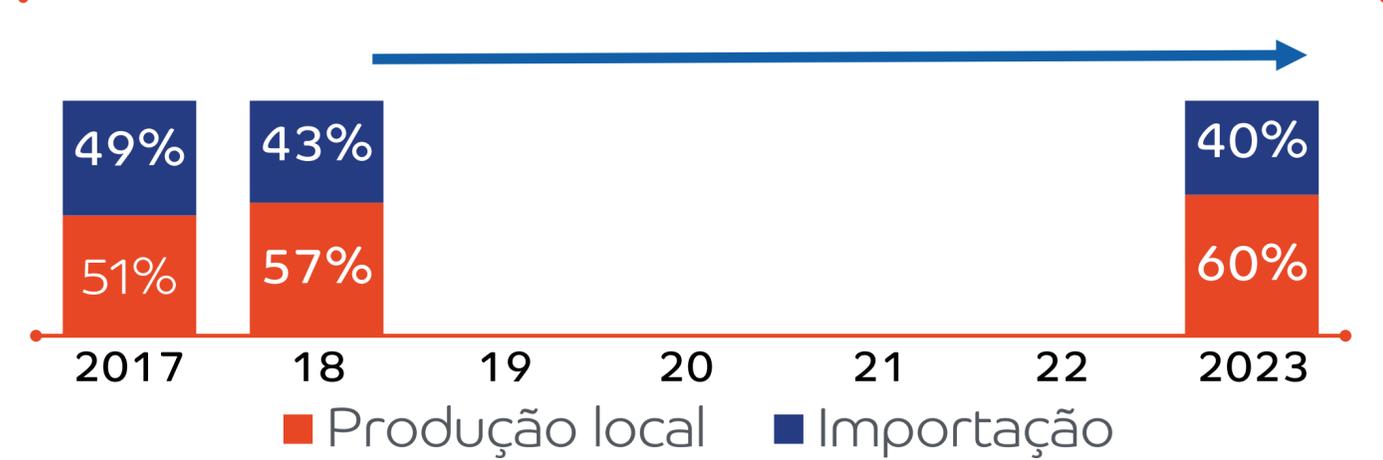


Alcançar a liderança em FPP

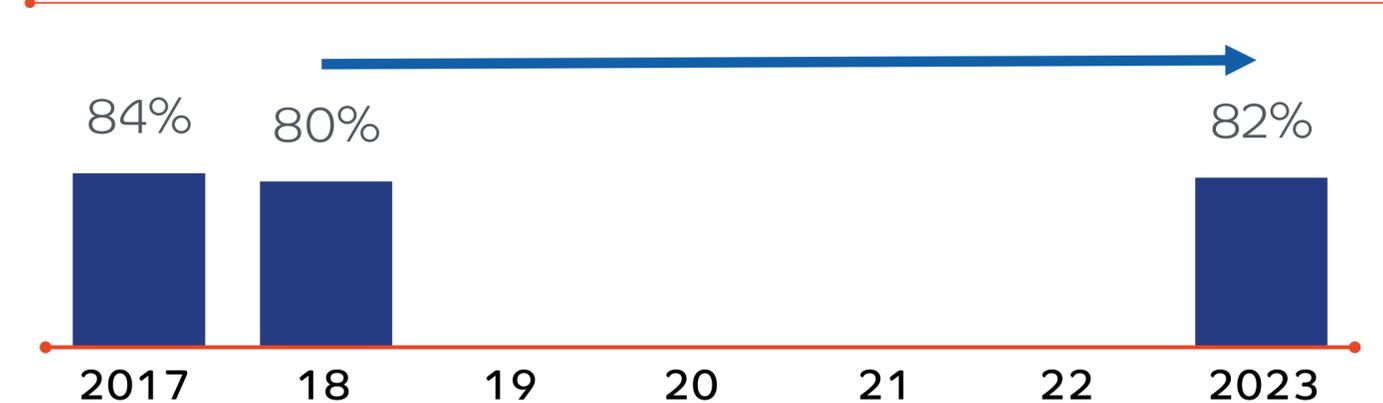
- » Cozidos & Empanados
- » *Burguer*

# Alavancar nossa marca com inovação, distribuição e expertise na produção local sendo o condutor da expansão no mercado Saudita

Importações da Arábia Saudita vs produção local %



Participação do Brasil nas importações da Arábia Saudita %



## Chaves para proteger a Arábia Saudita

- » Reforçar **atuação local**
- » **Capturar mercado de resfriados**

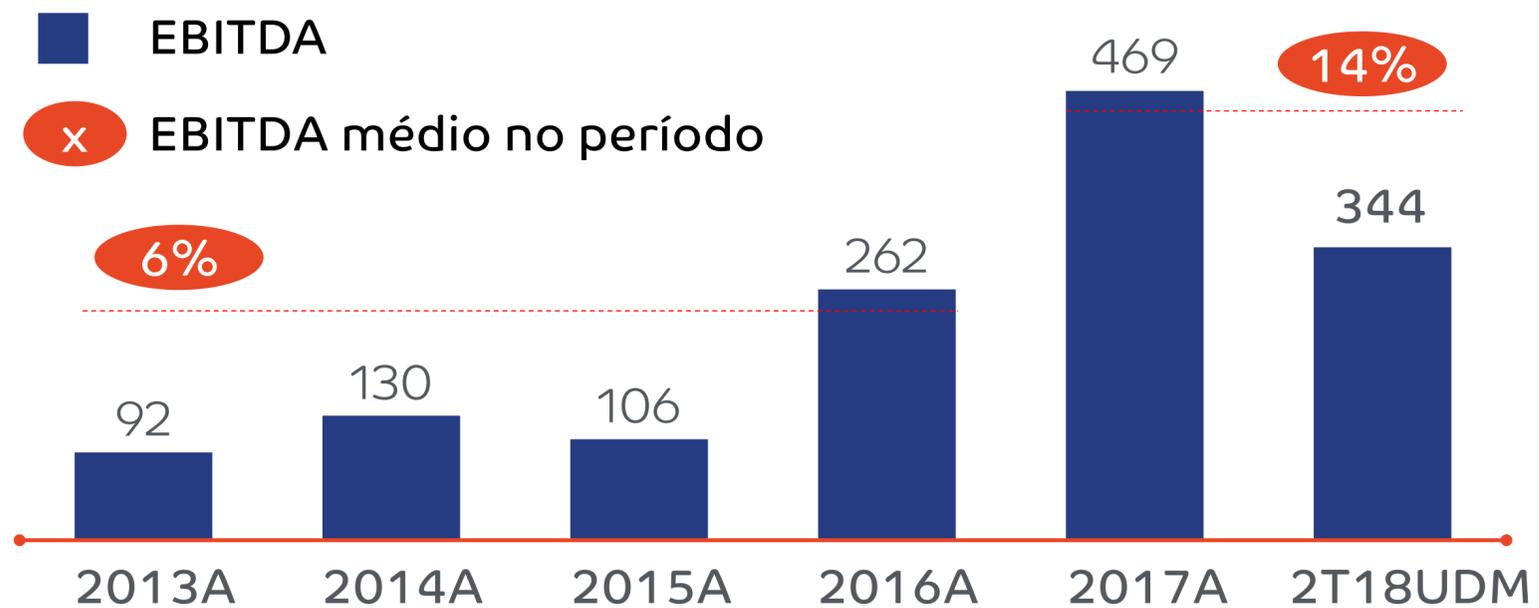
## Mercado de resfriados da Arábia Saudita

- ✓ Representa **40%** do consumo total
- ✓ Cresce mais que congelados
- ✓ Prêmio relevante de preço comparado com congelados



# Integração bem executada na Turquia

EBITDA e Margem EBITDA, TL milhões



A Turquia gera **~20%** das receitas de Halal da BRF



O mercado turco é o **maior mercado Halal** do mundo e com **potencial crescimento (~3,4% a.a.)**

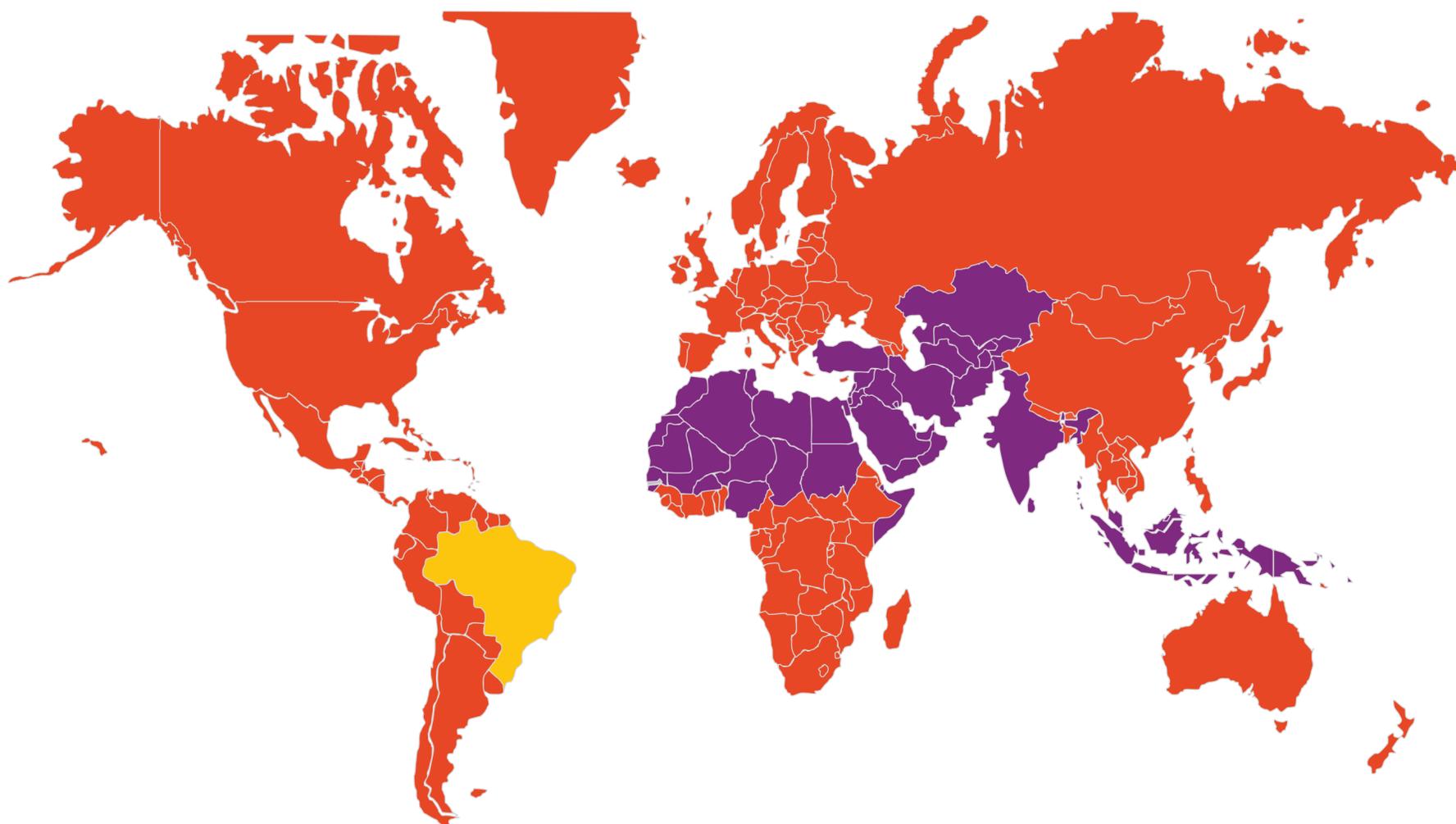
# Elcio Ito - CFO

Mercado Internacional



## Contexto: +90 Países

● **Internacional**   ● Brasil   ● Halal



### » **Otimizar a cadeia de valor**

- Maior rentabilidade
- Redução de risco

### » **Crescimento rentável**

- Novas Categorias e Canais
- Presenças locais

# 4 alavancas-chave

1

**Expandir  
acesso**  
a mercados

2

**Desenvolver**  
portfolio de maior  
**valor  
agregado**

3

**Consolidar**  
bases para  
crescimento  
futuro com  
**presença  
local**

4

**Desenvolver**  
negócio de  
**ingredientes**



1

## Expandir acesso a mercados

### Acesso a mercados

- » **Habilitar** mercados e certificação de plantas e portfolio

### Otimizar portfolio

- » Alavancar sinergias entre todos mercados: Brasil, Halal e Internacional
- » Desenvolver produtos e especificações que atendam ao maior número de mercados
- » Flexibilizar linhas de produção para agilizar e ampliar o atendimento da demanda



2

**Desenvolver**  
portfolio  
de maior  
**valor**  
**agregado**

Qualificar e aumentar portfolio de produtos focando **crescimento e diferenciação** em categorias e mercados selecionados, por exemplo:

- » Cortes elaborados de suínos
- » Processados de frango cozido e empanados
- » Margarina e pratos prontos



3

## Consolidar bases para crescimento futuro com **Presença Local**

Crescer presença local



Distribuição



Vendas locais



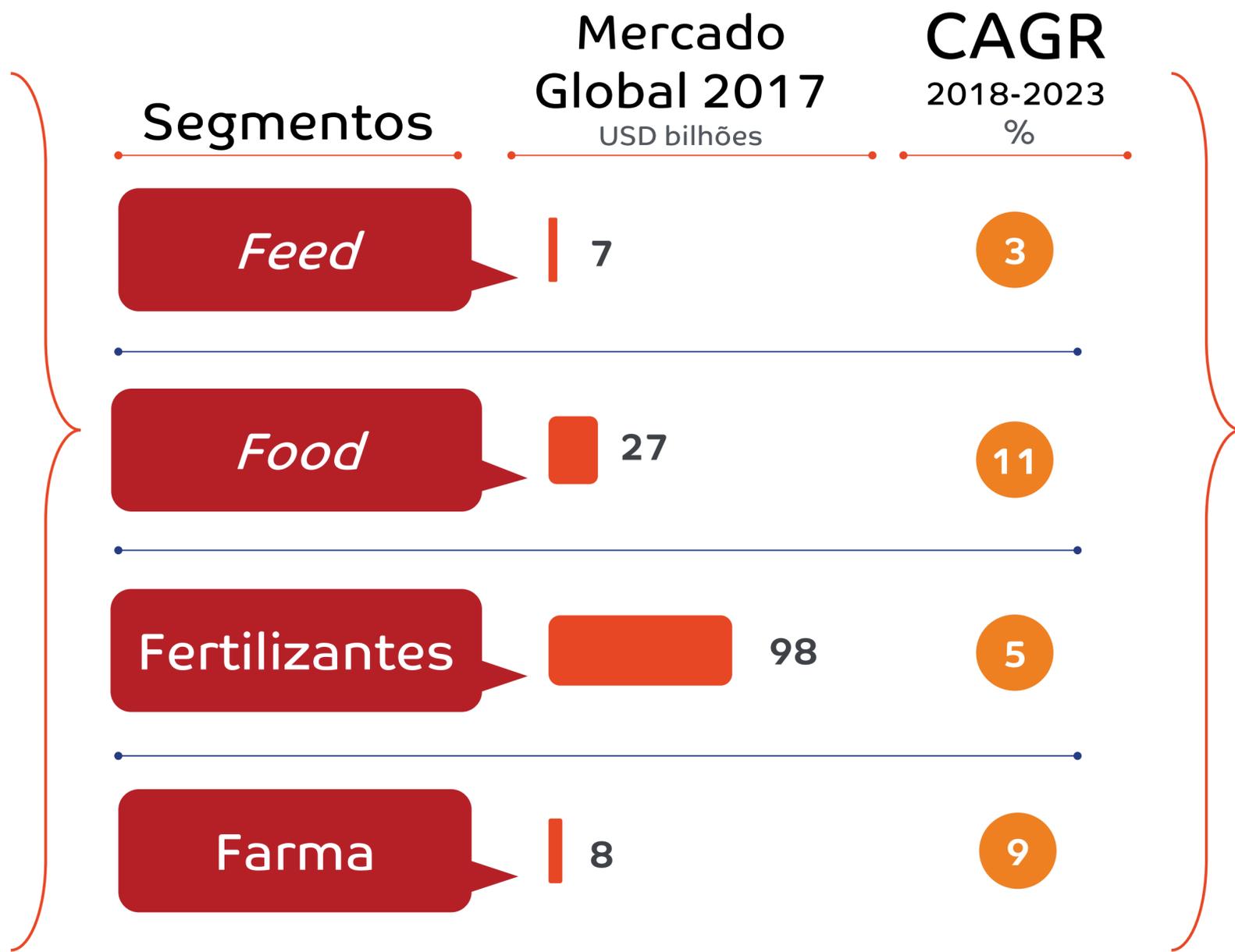
- » Preparar para uma nova expansão internacional em movimentos *downstream*
- » Expandir operações de **processamento e distribuição** via parcerias com operadores locais



Preço de ingredientes → 7x-10x maior que outras alternativas

4

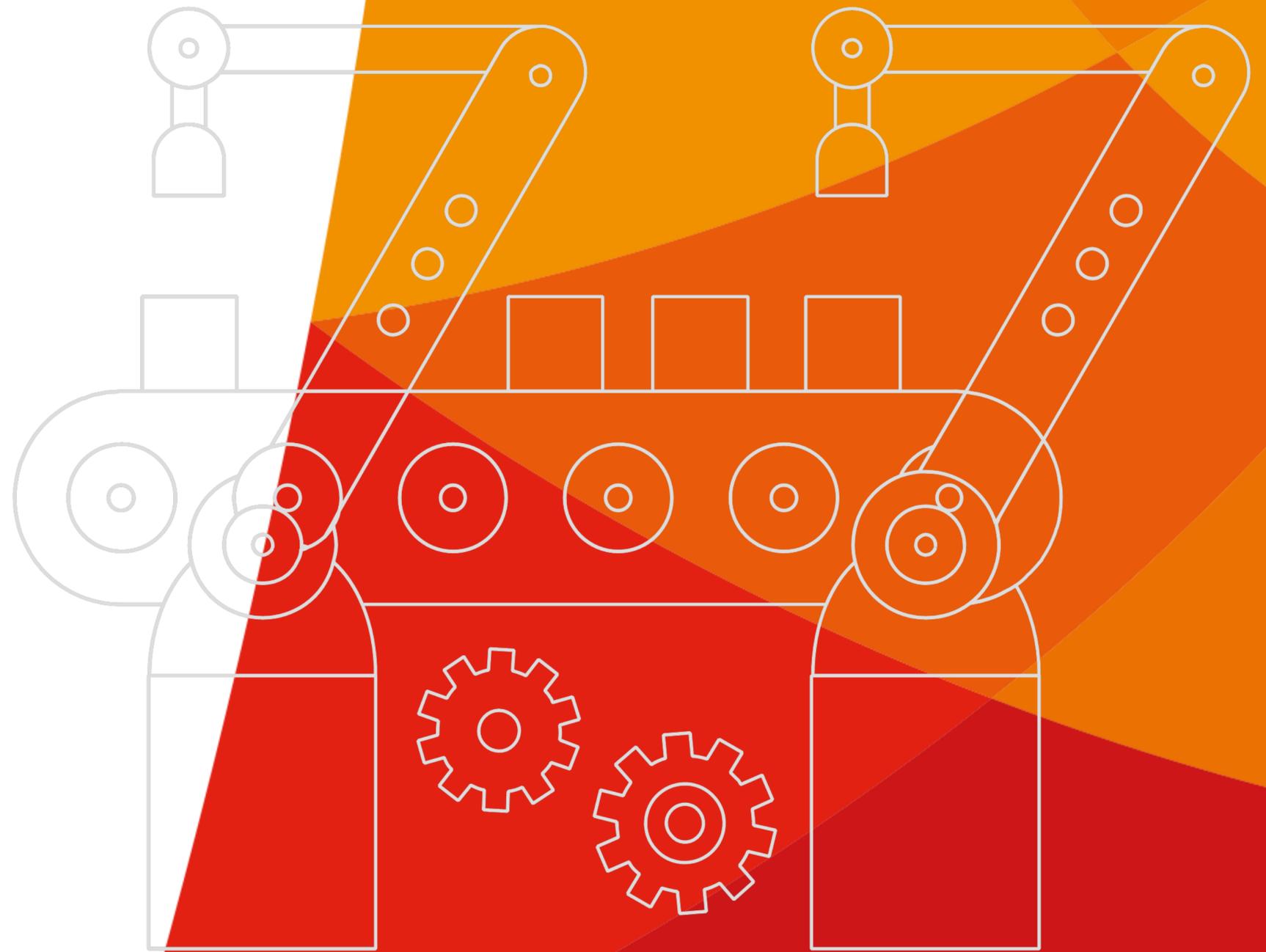
Desenvolver  
negócio de  
ingredientes



- » Crescimento Rentável
- » Inovação & Diferenciação
- » Otimização & Flexibilidade
- » Sustentabilidade

# Vinicius Barbosa

VP Operações & Suprimentos



Para buscar a excelência operacional como vantagem competitiva, vamos trabalhar em 4 frentes de forma coordenada

1



Manufatura:  
excelência em  
operações

2



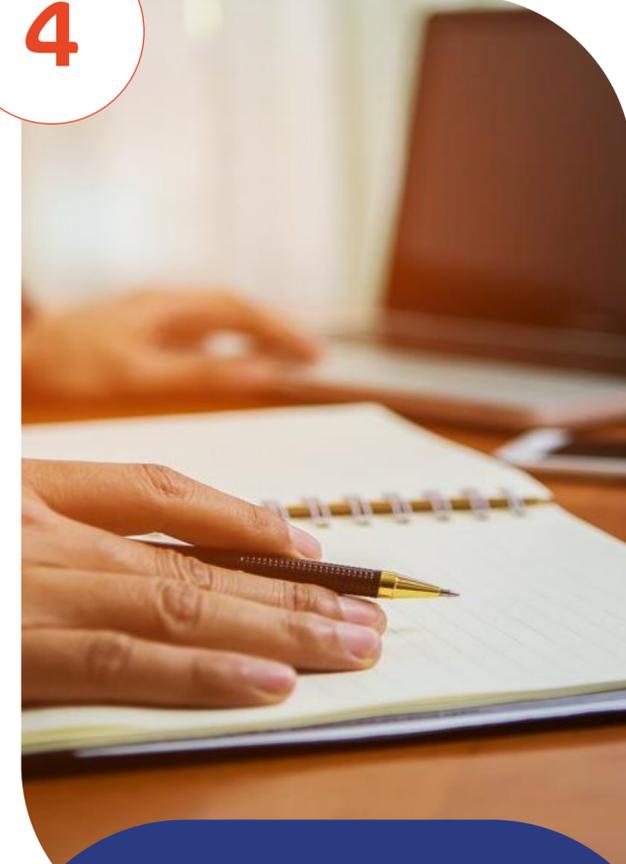
Compras  
diretas e  
indiretas

3



Grãos

4



Planejamento  
integrado



Sistema de gestão operacional, suportado por tecnologia, será uma das principais alavancas de eficiência

1

## Implantação de sistema de gestão



Elevar nível de automação e tecnologia

- » Garantir Segurança, Qualidade e Integridade para **+67 mil** colaboradores da área operacional
- » Reduzir Perdas /Energia em **até 20%**
- » Melhorar eficiência de produção em até **30%**
- » Implantação e execução do **OBZ** em todas as fases da operação (agropecuária e indústria)
- » Excelência na **parceria** com **integrados**



## 2

Reduzir custos de compras aprimorando práticas atuais e buscando eficiência de custos

- » Implantação de processos de *Value Engineering* e *Global Sourcing*
- » Aumento da **cobertura de suprimentos**
- » **Reduzir** negociações com fornecedores **restritos** e **exclusivos**
- » Aumento do **uso de leilão eletrônico** (>50% dos itens comprados via leilão)
- » Aumento do **prazo de pagamento** e otimização do **controle de estoque** de materiais
- » Garantia de implantação e execução do **OBZ**, assegurando redução de gastos com controle de preço e demanda



Grãos

3

Eficiência no processo de compra de grãos, com a maximização da geografia do nosso *footprint* e com excelência comercial e logística

» Aumentar capacidade de insumos alternativos para ração

» Possibilitar aumento de capacidade de armazenamento em regiões específicas

» Aumentar produtividade da malha logística

» Implantar ferramental tecnológico comercial



# 4

Avançar no processo de planejamento integrado para maximizar a cadeia de valor de ponta-a-ponta

## Nível de serviços

- » Otimizar o modelo de planejamento (demanda, produção e abastecimento) para garantir o nível de serviço e rentabilidade.

## Estoques

- » S&OP dinâmico para garantir execução do push AND pull em nível de estoque

## Logística

- » ganho de produtividade e eficiência

Integração e visibilidade de toda cadeia



Pedro Parente

CEO Global



Q&A



Obrigado