

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Prezados(as) Senhores(as),

A BRF conclui o desafiador ano de 2020 com geração consistente de valor, cuidando de nossas pessoas, fortalecendo nossa cultura, evoluindo no reconhecimento de nossas marcas, ao mesmo tempo em que completa, com êxito, a reestruturação anunciada em junho de 2018. Esta jornada, que contou com a complexidade adicional do ano de 2020, demonstrou a força, a capacidade e a união de toda a BRF em executar e entregar os compromissos assumidos.

Nossa jornada foi pautada por um planejamento estratégico construído em 2018, em conjunto com o Conselho de Administração, que definiu nossas prioridades: (i) formação de um time e uma cultura de alta performance; (ii) excelência operacional; (iii) disciplina financeira; (iv) implementação de um modelo de gestão integrado e interdependente; e (v) compromissos fundamentais com Segurança, Integridade e Qualidade.

Assim, a BRF saiu de uma situação bastante crítica em 2018, com prejuízo societário de R\$ 4,5 bilhões, EBITDA Ajustado de R\$2,5 bilhões, alavancagem financeira de 5,12x, com prazo médio de dívida bastante curto, de 3,0 anos. Com muita união, disciplina e foco na execução, a BRF encerra 2020 com um Lucro Líquido de R\$1,4 bilhão, mais que dobrando o EBITDA Ajustado, com uma alavancagem de 2,73x e com um prazo médio de dívida de quase 10 anos, minimizando assim qualquer risco de refinanciamento e pavimentando o caminho para uma nova etapa de crescimento. Os indicadores abaixo demonstram a consistência da evolução de nosso negócio:

DRE - R\$ Milhões	2020	2019	2018	2020 x 2019	2020 X 2018
Receita Operacional Líquida	39.470	33.447	30.188	18,0%	30,7%
Lucro Bruto	9.471	8.077	4.868	17,3%	94,6%
Margem Bruta (%)	24,0%	24,1%	16,1%	(0,2) p.p.	7,9 p.p.
Lucro (Prejuízo) Líquido - Op. Continuadas	1.390	1.213	(2.115)	14,6%	n.m.
Margem Líquida - Op. Continuadas (%)	3,5%	3,6%	(7,0%)	(0,1) p.p.	n.m.
Lucro (Prejuízo) Líquido - Total societário	1.390	297	(4.466)	367,3%	n.m.
Margem Líquida - Total (%)	3,5%	0,9%	(14,8%)	2,6 p.p.	n.m.
EBITDA	5.241	5.254	1.541	(0,2%)	240,1%
Margem EBITDA (%)	13,3%	15,7%	5,1%	(2,4) p.p.	8,2 p.p.
EBITDA Ajustado	5.187	5.317	2.462	(2,5%)	110,7%
Margem EBITDA Ajustado (%)	13,1%	15,9%	8,2%	(2,8) p.p.	5,0 p.p.
Alavancagem (Div.Líquida/EBITDA Aj. 12M)	2,73X	2,50X	5,12X	9,4%	(46,7%)
ROIC (%)	11,0%	7,5%	(0,7%)	3,5 p.p.	11,7 p.p.
Prazo Médio de Endividamento (Anos)	9,9	4,6	3,0	115,2%	230,0%

Não existe sucesso sem uma cultura forte e bem estabelecida. Trabalhamos intensamente na implementação de uma cultura de alto desempenho, a Essência BRF – um conjunto de conceitos que norteiam todas as nossas decisões e ações, baseados na nossa história, legado, valores e visão de futuro. A nossa Essência tem nos guiado também ao longo da pandemia, durante a qual, com agilidade e sensibilidade, cuidamos das nossas pessoas e das comunidades que atuamos, por meio de diversas ações que temos reportado ao longo dos últimos trimestres. Esse movimento se refletiu no aumento do nosso engajamento, resultado de pesquisa recente envolvendo mais de 44 mil respondentes, atingindo o índice de 86%, com evolução em todas as categorias, e destaque na “confiança nas decisões tomadas pela alta liderança” que atingiu 95%. Estes níveis de engajamento são comparáveis às melhores empresas integrantes do Mercado Global de Alto Desempenho¹ e, em geral, acima do Mercado Global de Bens de Consumo Não Duráveis. Somos, ainda, *benchmarking* em qualidade, clareza, diversidade, liderança, carreira e desenvolvimento, na comparação com empresas do Mercado Global de Alto Desempenho.¹

Soubemos conciliar crescimento e rentabilidade, otimizando nossos canais, ampliando o mix de produtos, exercendo a liderança intelectual – alicerçada por nossas marcas icônicas – além de promover excelência na execução comercial. Fortalecemos também uma das nossas maiores vantagens competitivas: Nossas marcas. A Sadia é a marca mais valiosa do segmento de alimentos do Brasil, avaliada em US\$1,8 bilhões, segundo a Exame/Brand Finance. Também é a marca mais lembrada em 2020 e a preferida dos consumidores. A Perdigão

¹ Conforme metodologia da Willis Towers Watson

é a marca de alimentos que mais cresce em preferência nos últimos anos e que mais conquistou novos lares em 2020. A marca Qualy é a preferida em margarinas e a mais lembrada por mais da metade dos brasileiros, o que naturalmente a torna líder absoluta da categoria. A Banvit tornou-se a marca preferida entre os consumidores da Turquia, com 54% de preferência, tal como é a Sadia no mercado Halal, com 38% de preferência.

E para impulsionar nosso crescimento, naturalmente, a inovação também se tornou um tema de extrema importância para a Companhia. Cada vez mais conectados com os novos hábitos e demandas dos consumidores, lançamos em 2020 mais de 280 novos SKUs, sendo 80% deles de alto valor agregado. Inovamos também na maneira com que servimos os nossos consumidores: Lançamos a plataforma online, Mercado em Casa, presente nos principais centros consumidores do Brasil; nossa nova rede de lojas físicas, o Mercado Sadia, para aprimorarmos ainda mais o nosso conhecimento e a experiência de nossos consumidores; estabelecemos diversas parcerias com os principais aplicativos de e-commerce; avançamos com o projeto Store In Store, ampliando ainda mais a nossa proximidade com quem compra nossas marcas e produtos. Exercemos nossa liderança intelectual na transformação digital, que já está presente no dia a dia da Companhia, para alavancar processos, ferramentas, jeito de operar e acelerar o nosso negócio de maneira sustentável.

Aperfeiçoamos a gestão de nossa cadeia longa, viva e complexa, com a implementação do Sistema de Excelência Operacional (SEO), que já opera em todas as unidades produtivas; o SEO Agro, que proporciona ferramentas de gestão para aperfeiçoamento da operação dos integrados, presente em 100% de nossa integração. Realizamos avanços substanciais nos processos de habilitação de plantas para exportação, visando sempre o aumento de possibilidades de atuação em mercados em que já estamos presentes, bem como em novas geografias. Implementamos com sucesso a Plataforma Digital de Inteligência Territorial, que permite o monitoramento integrado da cadeia de commodities agrícola, além de ações de transformação de processos de Saúde, Segurança e Meio Ambiente - SSMA em transporte, proporcionando o alcance dos menores índices de acidentes da nossa história.

A Sustentabilidade está presente em todos os elos da nossa cadeia, de ponta a ponta. Assumimos compromissos e metas específicas de curto, médio e longo prazo. São 22 metas compromissos em 9 temas prioritários para a Companhia, englobando bem-estar animal, diversidade, comunidades, consumo de água, consumo consciente de alimentos, dentre outros. Para conhecê-los em detalhes, acesse <https://www.brf-global.com/sustentabilidade>. Os reconhecimentos do mercado nesta área nos motivam e enchem de orgulho, como a inclusão, pelo décimo quarto ano, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e na carteira do Índice Carbono Eficiente (ICO2), ambos da B3. Como parte da Essência BRF, os aspectos ESG seguem sendo aperfeiçoados e cada vez mais potencializados no nosso negócio.

E diante de tudo isto, mesmo em meio à pandemia do COVID-19, em nenhum momento deixamos de olhar para o futuro. Estamos prontos para crescer novamente e prosperar ainda mais. Nosso propósito é levar alimentos de qualidade, saborosos e práticos a milhões de pessoas em todo o mundo. Dessa maneira, no último BRF Day, realizado em Dezembro de 2020, apresentamos a nossa Visão 2030, onde nos propusemos a ser uma empresa de alimentos ainda mais global, líder nos segmentos em que atua, com marcas fortes, inovadora e em constante evolução, que respeita os compromissos e princípios socioambientais, de governança e financeiros. Nosso foco é agregar valor com produtos cada vez mais práticos e saborosos, marcas fortes, qualidade e confiabilidade.

A Visão 2030 tem como princípio fazer da BRF cada vez mais uma empresa de ALIMENTOS DE ALTO VALOR AGREGADO, alinhada com nossa "Essência" e alavancada na preferência e fortaleza das nossas marcas. Nossa ambição ao final deste ciclo é atingir R\$100 bilhões de Receita Líquida com Margem EBITDA acima de 15%. Para tanto, definimos 5 avenidas prioritárias de crescimento: (i) pratos prontos; (ii) suínos de alto valor agregado; (iii) substitutos de carne; (iv) *pet food*; e (v) expansão internacional. Trabalharemos nestas iniciativas sem descuidar do nosso core e do que já conquistamos até agora. Vamos liderar e transformar esses mercados, de forma consistente e com a mesma disciplina na execução que nos trouxe até aqui.

É com muito orgulho e confiança no futuro que, em meu nome e do Comitê Executivo, gostaria de reconhecer a dedicação dos nossos mais de 95 mil colaboradores, mais de 15 mil fornecedores, cerca de 10 mil integrados e mais de 300 mil clientes, que contribuem para cumprir com o nosso propósito: oferecer alimentos de qualidade, cada vez mais saborosos e práticos, para pessoas em todo o mundo, proporcionando VIDA MELHOR a todos.

Meus agradecimentos ao Conselho de Administração e acionistas pelo apoio irrestrito e confiança na jornada que estamos percorrendo. Aos fornecedores pela parceria e colaboração, às comunidades onde estamos presentes e aos nossos clientes e consumidores pela preferência em nossos produtos e marcas.

Lorival Nogueira Luz Jr.
Diretor Presidente Global