



**Operador:**

Bom dia, senhoras e senhores e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência da JBS S.A., para discussão dos resultados referentes ao 3T07. Estão presentes hoje conosco Sr. Joesley Mendonça Batista, Diretor Presidente, e o Sr. José Paulo Macedo, Diretor de Relações com Investidores.

Informamos a todos os participantes que essa teleconferência e os slides estão sendo transmitidos pela Internet através do site [www.jbs.com.br/ri](http://www.jbs.com.br/ri) e que a apresentação está disponível para download na seção Relações com Investidores.

Informamos também que os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da empresa e em seguida iniciaremos a sessão de perguntas e respostas para investidores e analistas, quando maiores instruções serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de alguma assistência durante a conferência, queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador, digitando \*0.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante essa teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Companhia, projeções e metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da Diretoria da JBS S.A., bem como em informações atualmente disponíveis para a Companhia. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. As condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais, podem afetar os resultados futuros da empresa e podem conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações futuras.

Gostaria de passar a palavra ao Sr. Joesley, CEO. Por favor, Sr. Joesley, pode prosseguir.

**Joesley Mendonça Batista:**

Bom dia. Aqui é Joesley Batista, Presidente da empresa. Nós vamos começar aqui o nosso *call* com o mercado, referente ao 3T07.

Este *call*, este fechamento é, para nós, um fechamento muito especial, pois é a primeira consolidação que nós estamos fazendo aqui com a aquisição da Swift Americana e Australiana. Acho que conseguimos fazer, estamos operando e trabalhando dentro das expectativas inicialmente planejadas. Conseguimos, inclusive, antecipar o fechamento para o dia 6, anteriormente previsto para o dia 13 ou 14.

Evidentemente, este primeiro trimestre consolidado está fortemente impactado por despesas não-recorrentes, despesas da aquisição, CPMF e outros custos que não são recorrentes. Porém ao normalizar os resultados e quando olhamos pros próximos trimestres, vemos um cenário adiante bastante animador.

Vou falar de alguns *highlights* deste período. Nós concluímos a aquisição da Swift; durante esses primeiros 120 dias, nós nos concentramos em implementar as nossas estratégias, centralizada na recuperação operacional do desempenho da parte de boi nos Estados Unidos.

Nós implementamos o segundo turno de Greeley; nós já tiramos o nosso abate de 14.500 bois por dia para 19.000; queremos crer que até o final do ano já vamos estar à plena capacidade.

Temos tido, como era nossa idéia, o foco absoluto na redução de custos fixos, custos variáveis e melhoria dos rendimentos, o qual, mais adiante na apresentação, a gente já consegue ver alguns resultados.

A divisão de suínos dos Estados Unidos segue bem rentável, inclusive acima das expectativas. A divisão da Austrália foi afetada negativamente no primeiro mês da nossa entrada, com a troca de *management*, mas no segundo mês ela já voltou aos níveis anteriores, e hoje está, também, acima das expectativas.

Então, como imaginado anteriormente, nós não temos grandes novidades sobre os suínos e sobre a Austrália, a não ser dizer que está seguindo as expectativas, está indo bem e está produzindo os resultados esperados.

Na parte de boi, nos Estados Unidos, nós seguimos cada dia mais confiantes de que o nosso plano anteriormente imaginado estará implementado, está sendo implementado.

Francamente, estamos muito bem e positivamente impressionados com a velocidade, a praticidade e o pragmatismo com que os nos receberam, pois temos conseguido implementar nosso *management*, nossas idéias e nossa forma de operar com velocidade bastante acima do imaginado.

Sob o ponto de vista aqui do Mercosul, nós, conforme anunciado, adquirimos mais uma planta na Argentina, na região de Córdoba, um frigorífico chamado Col Car, com capacidade de abate de 700 bois por dia. Vamos estar agora com 6 unidades de abate e uma fábrica de latas.

Nós fizemos o *start-up* da nova planta de carne cozida em Andradina, estamos com ela posta em marcha. Inauguramos também o novo terminal para contêineres em Cubatão, que melhora e agiliza nossos estoques, onde os senhores já podem, inclusive, ao analisar mais profundamente, observar que já conseguimos alguns ganhos em giro de estoque, conseguimos alguns ganhos no nosso *working capital*, no nosso capital de giro, necessário para operar a empresa.

Aqui no Brasil, nós sofremos uma certa restrição ao suprimento de boi, juntamente com um forte aquecimento do mercado interno. A demanda interna está bastante aquecida, bastante forte, nós vamos falar um pouco mais sobre isso adiante.

Dentro desse cenário nós privilegiamos manter as margens em detrimento ao volume. Não fizemos o volume inicialmente imaginado, mas mantivemos as margens.

Eu acho que, mais uma vez, movimentos como esses são muito importantes para provar nossa capacidade operacional e gerencial de manter o negócio em marcha, manter as margens, manter a rentabilidade da empresa, mesmo sob algumas adversidades.

Nós conseguimos fazer um *swap* de nossas vendas rapidamente para o mercado interno, onde vocês vão ver que os números já estão em 40% do mercado interno; isso demonstra, mais uma vez, a eficiência da nossa estratégia de não estamos totalmente concentrados nem no mercado externo nem no mercado interno, a gente tem um bom balanceamento das nossas vendas, dividido em carne industrializada, carne *in natura*, exportações para diversos países.

Isso é uma das principais virtudes, e tem proporcionado a esta empresa uma estabilidade de margens, uma estabilidade no crescimento. Nós já provamos nossa estratégia desse tipo de diversificação em épocas de vaca louca, em épocas de febre aftosa, e agora estamos provando nossa eficiência em época de superaquecimento do mercado interno, que passou, inclusive, por alguns momentos, a estar bastante mais rentável do que o mercado externo, o que nos proporcionou um rápido redirecionamento das nossas vendas e manutenção das margens.

Gostaria de passar para o José Paulo, para ele discorrer sobre a apresentação. A gente abre para as perguntas após a apresentação. Muito obrigado a todos. Muito obrigado por estarem aqui conosco.

**José Paulo Macedo:**

Boa tarde a todos. Gostaria de começar um pouco a nossa apresentação, de novo, como a gente vê no *press release*, dividindo um pouco os comentários, primeiro com relação a Brasil e Argentina, ao Mercosul, toda a nossa operação de JBS antes da aquisição da Swift, e depois, no final da apresentação, focar um pouco no que nós estamos fazendo nos Estados Unidos e Austrália.

Na próxima página, olhando um pouco como foram os resultados aqui no Brasil e Argentina. A receita líquida cresceu 6,5% em relação ao 3T06, com um crescimento de 15,9% no volume e uma queda de 8,1% nos preços médios, obviamente impactados pela trajetória do USD nesse período.

Se a gente olhar a comparação com o trimestre anterior, a gente vê já um crescimento da receita líquida da Companhia de 12,3%, um volume não tão grande, de um crescimento de apenas 1,4%, mas já um anúncio de um repasse de preço de 10,8%, em linha com o que a gente tem falado ao longo das nossas conversas.

A gente vem conseguindo, do trimestre para cá, repassar os nossos preços nesse aumento de preço de boi e nessa queda do USD; a gente tem conseguido manter esse equilíbrio e apresentar bons resultados.

Se a gente olhar o acumulado do ano, a gente consegue, ainda, ver o crescimento da receita líquida de 16,9%, com crescimento de volume de 21%.

Na próxima página, na linha daquilo que a gente já vinha comentando, no mercado doméstico, a receita líquida cresceu 40%, com 29% de crescimento de volume comparado com o 3T06 e com aumento de preço de 8,6% que, na verdade, se a gente olhasse o mercado interno brasileiro isoladamente – aqui a gente está consolidando Brasil e Argentina – teria um crescimento até maior do que de 8,6%.

No mercado externo, na próxima página, a gente pode ver que a receita líquida, em Reais, caiu 7,6%, trimestre a trimestre, com volumes um pouco menores, 3% ou 4%, demonstrando aí o nosso redirecionamento das vendas para o mercado local, e com uma queda de preço, em Reais, como efeito da variação do USD, de 4,4%.

Se a gente olhar o que aconteceu com o preço em USD das nossas exportações nesse período, na comparação com o 3T06, os preços subiram 8,3%. E se a gente olhar, ainda mais, como isso está dividido entre carne *in natura* e carne industrializada, a gente vê esses preços da carne *in natura*, em USD, no mercado externo, subirem por volta dos 16%.

E, olhando um pouco a comparação com o trimestre anterior – e é aí que a gente sente essa puxada maior de preço de matéria-prima – os preços em USD das nossas exportações cresceram 23% e, de novo, na carne *in natura*, 36%, refletindo um repasse de preços e também uma certa mudança de *mix*; a gente mandando para a Europa os cortes de maior valor agregado e redirecionando uma parte das exportações para o mercado brasileiro.

No próximo slide, que serve para mostrar um pouco do mercado local, desde que os preços da matéria-prima começaram a avançar no final de junho, como se comportou o preço da arroba do boi e a carne traseira, dianteira e ponta de agulha no mercado local.

A gente pode ver aqui, por este gráfico extraído do *Bloomberg* que a correlação é total e o preço da carne tem aumentado, até agora, mais do que o preço da arroba.

Na próxima página, olhando aqui do lado esquerdo o que foi o trimestre em termos de EBITDA e margem EBITDA para operação Brasil – Argentina, operação JBS sem Estados Unidos, sem Swift, nós mantivemos a margem de 3,1%, com um crescimento de 0,9% no EBITDA e de 4,1% comparado com o trimestre anterior.

Este trimestre foi um trimestre de um ambiente desafiador, com uma puxada muito rápida do preço da matéria-prima, com câmbio subindo no meio do *spread* de mercado em agosto, depois caindo no final de agosto, começo de setembro. E a gente mostra, mais uma vez, que a gente conseguiu re-equilibrar o negócio, favorecendo os dois mercados, do nosso poder de mercado interno que o Brasil tem e também da nossa participação no mercado internacional.

Esse balanço tem feito com que a gente consiga sempre equilibrar o negócio e manter as margens em padrões que nós julgamos bastante razoáveis.

No lado direito, com relação à nossa dívida líquida/ EBITDA, a gente tem aqui o efeito, neste trimestre, da consolidação da dívida da Swift. A gente está olhando aqui a dívida consolidada. A gente está consolidando a dívida da Swift e trazendo, para este trimestre, um EBITDA que não foi forte, obviamente por todas as despesas que o Joesley comentou no começo, então, estamos tendo isso agora de 3,3x.

Cabe comentar aqui também que o resultado líquido da empresa foi, no trimestre, um prejuízo de R\$78 milhões, que nós divulgamos no nosso *press release*, um efeito grande variação cambial nos nossos investimentos em moeda estrangeira, Swift

Argentina, Swift Estados Unidos e as outras empresas do grupo no exterior, que geraram uma variação cambial sem o efeito-caixa de R\$67 milhões no trimestre.

E se a gente olhar o acumulado, um prejuízo de R\$28,9 milhões, com o efeito de variação cambial de R\$116 milhões. Ou seja, nós colocamos aí no nosso *press release*, e também no nosso ITR, que é a intenção da empresa, é uma recomendação da Diretoria e do próprio Conselho, nós levarmos para a prestação da Assembléia Extraordinária uma nova metodologia de cálculo do lucro líquido para distribuição de dividendos, expurgando o efeito dessa variação cambial.

Passando agora para a Swift, nos Estados Unidos, eu queria falar um pouco do que está acontecendo lá, olhando, primeiro, este gráfico que mostra esse histórico de EBITDA da Companhia nos últimos cinco anos.

O que a gente pode enxergar por aí é que a Swift tem duas divisões que têm gerado margens bastante estáveis ao longo do tempo: a divisão de porco nos Estados Unidos e Austrália, e a divisão de bovinos que, nos últimos anos, já tem EBITDA negativo, que tem consumido uma parte do EBITDA positivo das outras divisões.

A gente tem falado desde o começo da nossa aquisição que esse é o foco de *turnaround* da empresa, esse é o nosso expertise, a área de bovinos, então nós confiamos na nossa capacidade de chegar aos Estados Unidos e agregar valor na operação de bovinos.

A gente, olhando histórico de margens, as margens da divisão de bovinos caindo, desde 2003, para uma margem positiva ainda em 2004, mas depois gerando margens negativas em 2005, 2006 e 2007. E a gente pode comparar isso, obviamente, com o que aconteceu com a indústria dos Estados Unidos nesse período, que foi um momento bastante difícil.

Mas este não era o único problema da Swift. Se a gente olhar na próxima página, a gente montou um gráfico aqui que compara a margem EBITDA da divisão de bovinos da Swift com uma análise de mercado de empresas comparáveis nos Estados Unidos.

A gente pode observar que o impacto do momento ruim da indústria é um impacto que afeta a todos que estão no mesmo ambiente, mas a Swift vinha apresentando margens consistentemente 10%, em média, abaixo do mercado.

Se a gente olhar aqui neste gráfico, aconteceu basicamente a mesma diferença em todos os anos. E a gente pode perceber que, na época que a gente concluiu a aquisição da empresa, a empresa divulgava uma capacidade de abate de 17.200 cabeças nos Estados Unidos, mas a planta de Greeley, onde se situa a sede da Companhia, ela é uma planta, e era uma planta preparada para operar em dois turnos, abatendo 6.000 cabeças por dia, e estava operando só com um turno, abatendo 3.400 cabeças por dia.

Ou seja, considerando os dois turnos da planta de Greeley, e também uma melhor utilização da capacidade das outras três plantas de bovinos, a capacidade real e efetiva da Companhia é de 20.500 cabeças por dia.

E se a gente comparar com o número de cabeças que a Companhia vinha abatendo antes da aquisição, esse número era de 14.500 cabeças. Portanto, estava operando a 70% de capacidade, e com um baixo foco na redução de custos e eficiência no processo produtivo. Então esse é o nosso foco de *turnaround* na Swift.

No próximo slide, como passo importante da nossa estratégia de fazer essa divisão voltar a operar pelo menos na média da indústria – até porque não existe, na nossa avaliação, nenhuma razão estrutural para que isso aconteça – nós, desde que anunciamos e concluímos a aquisição da empresa, no dia 11 de julho de 2007, anunciamos que voltaríamos com o segundo turno em Greeley como parte fundamental da estratégia de reduzir os custos fixos e de promover a melhoria do desempenho operacional da empresa.

Esse gráfico mostra a evolução do segundo turno em Greeley e da melhor utilização da capacidade nas outras plantas.

De novo, nós compramos a empresa, concluímos a aquisição saindo de 14.500 cabeças; para se colocar um segundo turno na planta de Greeley, são necessários mais de 1.000 funcionários, hoje, depois de 120 dias da aquisição, nós já temos 1.100 funcionários trabalhando no segundo turno e já estamos abatendo, na empresa como um todo, 18.500 cabeças, com uma meta de chegar até o fim do ano a 20.000, e logo a 20.500. Isso é uma parte muito importante da nossa estratégia.

Passando para o próximo slide, nós, já nos primeiros dias após a conclusão da aquisição, redefinimos toda a estrutura organizacional da Companhia, eliminando posições sobrepostas, reduzindo níveis gerenciais e, com isso, e com a segunda fase, em setembro, nós já eliminamos 188 posições que, adicionadas, significam US\$13 milhões aproximadamente em redução de custos na empresa.

No próximo slide, novamente, além da economia de US\$13 milhões na redefinição da estrutura da empresa, nós reduzimos o custo anual com seguros, mantendo todos os seguros que são necessários para operar a planta. Redefinindo contratos, nós economizamos US\$8 milhões em seguros.

Reduzimos os custos, revisamos todos os contratos com terceiros, com consultoria, e com isso economizamos também mais US\$12 milhões, em uma base anual; e em redução de custos de materiais, viagens, despesas administrativas, mais US\$1,5 milhão anuais.

Com o aumento de volume, através do segundo turno Greeley, da melhor utilização das outras plantas, nós estamos reduzindo custo fixo, e vamos gerar receita adicional, conforme tínhamos combinado, conforme tínhamos estimado, de US\$1,3 bilhão no ano.

Todas essas medidas, aliadas já a algumas melhorias de rendimentos, que a gente vai conseguindo cada vez mais com os funcionários novos da planta de Greeley, na medida em que eles vão sendo treinados, o abate vai crescendo e eles vão adquirindo mais treinamento no trabalho, a gente vai conseguindo melhorar o rendimento também.

Tudo isso somado, nós já estimamos uma redução em nosso custo por cabeça, desde que adquirimos a empresa, da ordem de US\$40 por cabeça, e se fizéssemos uma comparação com o ano passado, da ordem de US\$28 por cabeça.

Isso é fundamental, e isso faz com que nós estejamos cada vez mais, reduzindo aquele *gap* com a indústria que nós mostramos no slide anterior. Isso é fundamental para a estratégia da empresa.

Portanto, nós já, nos *calls* após a aquisição, mostramos um quadro em que nós mostrávamos uma estimativa de redução de custos e melhoria na ordem de US\$180 milhões até o final de 2008, e agora, 120 dias já dentro da empresa, e operando a empresa com o nosso *management*, nós mantemos aquela estimativa.

Eu gostaria, então, agora, de abrir para perguntas e respostas.

**Carlos Albano, Citibank:**

Bom dia a todos. A minha pergunta é em relação ao preço do gado. Olhando a apresentação de vocês, aqui na página sete, esse gráfico que vocês colocaram aqui, que é muito interessante, a gente vê que o preço já vinha subindo no 3T. Mas o que chama atenção aqui, claramente, é que a partir de outubro, quando a gente entra no quarto trimestre, o preço dá uma estilingada forte.

Tomando por base o preço por arroba que a gente vê aqui em São Paulo, no mercado futuro, que agora já está perto de R\$70, a gente vê esse preço perto de R\$60 por arroba subindo, agora já está apontando para R\$70.

O que você está vendo do mercado de boi? Está faltando boi no mercado? E como é que você vê esse preço se comportando para frente?

O que impede, a grosso modo – eu sei que é difícil de prever alguma coisa neste sentido – mas o que impede esse preço chegar a R\$80 no ano que vem, por exemplo? Obrigado.

**Joesley Mendonça Batista:**

Bom dia. Conforme nós sempre tentamos explicar a dinâmica do mercado de carne brasileiro, quem determina o preço do boi no Brasil é o consumo interno. 75% da carne produzida no Brasil é consumida internamente.

Então, quem determina o preço do boi é o mercado interno.

Por isso, nós fizemos este gráfico, e a gente pode observar bem que nós somos uma indústria que vive de repassar: nós compramos o boi, vendemos a carne e vivemos no *spread*. Para nós, nós gostaríamos que o boi estivesse a R\$200. Nós não temos nenhum interesse de um boi barato nós queremos um boi quanto maior, melhor. Nós ganhamos em percentual.

Então, quando você observa, houve um superaquecimento no consumo interno de carne que vinha devagar, neste 2S, teve um superaquecimento, você olha que os preços do mercado interno subiram significativamente, o que, evidentemente, puxa o preço do boi para cima. Mas quando a gente analisa, o preço do mercado interno subiu tanto que puxou o boi para cima e, mais do que isso, passou, em vários casos, a estar até mais rentável do que a exportação.

Você olha os números nossos, nós crescemos 40% no mercado interno enquanto crescemos muito pouco na exportação. Isso é uma coisa.

Outra coisa que a gente precisa ter em mente é que... Enquanto isso, o que nós fizemos? Enquanto isso, nós privilegiamos o mercado interno, e passamos a subir os preços do mercado externo. Os preços do mercado externo têm ambiente para grandes altas, e a gente está subindo; contrafilé, que historicamente era US\$2.500, passou a até US\$4.000, hoje é US\$5.500; filé mignon, que historicamente era de US\$5.000 a US\$10.000 passou para US\$15.000, e hoje é US\$20.000.

Mas quando nós fazemos aqui as nossas análises, eu acho, um pouco fora do ambiente somente de carne, eu acho que, quando a gente olha a China crescendo dois dígitos, incansavelmente, e quando a gente olha o petróleo a US\$100, a US\$95 a US\$100, nós não podemos fazer de conta que nada está acontecendo. Está sim. Tem algo extremamente relevante acontecendo no mundo. O petróleo de US\$100 muda muita coisa; muda o preço do milho, que hoje é R\$30, que historicamente era R\$10, muda o preço da arroba, muda o preço da terra, muda o preço de tudo, todas as referências tem que mudar.

Eu, francamente, não vejo dificuldade, pois se o consumo interno segue em alta, como anda, pode ser, podemos ver boi a R\$80, sem problema. Não vejo isso como impossível, não. Eu achava impossível o petróleo a US\$100 e está aí, a US\$100. Era o que eu achava muito mais impossível.

**Carlos Albano:**

Deixe-me tentar colocar de uma outra forma: eu entendi, a tua colocação me assustou um pouco, que “quanto mais alto o preço do boi, melhor” . Eu entendi o que você quis dizer, mas me deixe colocar de uma outra forma, e de trás para frente, do que interessa e a gente chega no preço do boi: o teu EBITDA cresceu 1%. É muito baixo para história da empresa, que é uma história de crescimento e tudo o mais.

**Joesley Mendonça Batista:**

Como você chegou em 1%? Que base é essa?

**Carlos Albano:**

Contra o ano passado.





**Joesley Mendonça Batista:**

Como?

**Carlos Albano:**

Contra o ano passado. Está aqui, o EBITDA consolidado no Brasil R\$171,9 milhões contra R\$170,3 milhões.

**Joesley Mendonça Batista:**

OK. Em Reais, não é?

**Carlos Albano:**

É.

**Joesley Mendonça Batista:**

Trimestre contra trimestre.

**Carlos Albano:**

Exatamente.

E isso aconteceu porque você teve que... Isso que você estava explicando: o boi subiu, você privilegiou o mercado interno em relação ao externo. Eu estou imaginando que é por causa disso, 60% da sua receita, a grosso modo, está no mercado externo.

Meu ponto é: se o boi continuar a subir nesse absurdo, e vá para R\$80, R\$90 por arroba, teoricamente, o teu crescimento de EBITDA vai continuar sendo fraco, porque você vai continuar privilegiando mercado interno em detrimento de exportação, reduzindo volume. Isso pode acontecer?

E também uma outra coisa: também não tem limite para o mercado interno? Quer dizer, a economia está indo bem, você está repassando preço. Acho que o consumidor não vai continuar pagando 5%, 10%, 15%, 20% carne mais cara, uma hora vai consumir frango ou outra coisa.

**Joesley Mendonça Batista:**

A elasticidade da carne bovina, na média, é 0,3%. A cada 10% que sobe o preço, o consumo sobe 3%, ou cai 3%. É inversamente proporcional evidente: sobe 10%, cai 3% do consumo. Então, isso é um ajuste rápido.

Essa análise, eu não a considero pertinente... Só para explicar: quando eu disse que o boi quanto mais caro, melhor, eu quis dizer que quanto maior o valor relativo da mercadoria com que a gente trabalha, melhor, porque é preferível ganhar 10% de um produto que vale R\$1.000 do que 10% de um produto que vale R\$500.

Então, por exemplo, o que nós dizíamos anteriormente, a Friboi ou mesmo a Friboi do Brasil, com esses volumes, se operasse nos Estados Unidos, nós teríamos uma empresa que faturaria uns US\$5 bilhões, não US\$2 bilhões.

Então, para nós, o valor relativo dos produtos subirem, nós vemos com bons olhos. Evidentemente que tem que existir a capacidade de repassar.

O que nós assistimos nesse trimestre, quando eu digo que não acho razoável imaginar esse crescimento de 1%, conforme você havia dito: nós entendemos que foi algo que aconteceu pontualmente. Em um trimestre, nós sofremos, ajustamos; o que nós estamos, mostrando aqui, no fundo, talvez seja outra coisa, talvez seja “olha a nossa capacidade de nos adaptar a novos cenários”. Você está completamente certo, isso não pode ocorrer dois, três trimestre seguidos, o consumo de o mercado interno seguir subindo. Não é assim que funcionam as coisas.

Eu, particularmente, achei completamente imperioso nós, em um ambiente de forte aquecimento, em um *swap* de exportação para mercado interno, em redução – pois quando você precisa fazer *swap*, você tem que reduzir um pouco o nível de velocidade – seguir tendo a mesma margem.

Eu não acredito, de forma alguma, e não está acontecendo, que os volumes afetados em um trimestre signifiquem que o trimestre seguinte está comprometido. É a isso que eu quero, resumindo, me referir.

**Carlos Albano:**

Só mais um detalhe: não está tendo também, independente do aumento da demanda, uma competição com outras culturas que estejam favorecendo também esse aumento de preço?

**Joesley Mendonça Batista:**

Não vamos complicar a solução, vamos simplificar o problema: nós já estudamos tudo e não identificamos absolutamente nada a não ser um superaquecimento da economia, um superaquecimento no consumo do mercado interno.

Tudo o que sair disso em relação a... Eu já ouvi gente falando em abate de matrizes, eu já ouvi gente falando isso que estão falando aí, em cultura, redução do rebanho. Nas nossas análises aqui, não existe nem redução de rebanho, nem abate de matriz, nem tampouco nenhum problema no mercado externo.

E isso é uma história muito boa, que o mercado interno está consumindo muita carne. E isso vem ao longo dos últimos anos. Nós também tivemos que fazer um trimestre, fechamos um remanejamento em *swap*, enquanto se realinham aos preços do

mercado externo, porque a dinâmica que eu acredito é que os preços do mercado externo estão subindo.

Para ter uma noção, dianteiro, dianteiro Rússia, que é US\$2,000, US\$1,800, começou a subir e hoje nós estamos falando em US\$2,700. Já estão falando em mais de US\$2,000, já estão falando em US\$3,000, ou seja, a dinâmica que eu acredito é que exista um superaquecimento no mercado interno, nós estamos comprometidos com contratos antigos da exportação, fornecemos, paramos de vender na exportação, atendemos o mercado interno, realinhamos o preço no mercado externo.

O mercado externo volta a ser mais rentável do que o mercado interno, aí o preço no mercado interno sobe, o consumo no mercado interno desaquece devido ao aumento no preço, voltamos aos *standards* normais de meio a meio, de exportação ao mercado interno, agora em um outro patamar de preço. Essa é a dinâmica que nós, aqui, acreditamos, e vivemos isso há 50 anos. Está claro?

**Carlos Albano:**

Está ótimo. Eu tenho outras perguntas, mas vou deixar para o final. Obrigado.

**Guilherme Arruda, UBS Pactual:**

Boa tarde a todos. Eu vou voltar nessa questão que você estava explicando do *swap*, do mercado externo para o interno. Você está dizendo que é realmente necessário fazer um *swap*? Não pode fazer duas coisas: abater mais no mercado doméstico e crescer no externo também?

**Joesley Mendonça Batista:**

Guilherme, quando a gente... Pelos contratos externos, a gente anda vendido de um mês a quatro meses, você não consegue subir preço no mercado externo na mesma velocidade com que o mercado interno sobe. Então, como funciona o cenário? Se hoje o mercado interno sobe o preço, você precisa subir os preços do mercado externo.

O mercado externo trabalha com estoques de mercadorias. Você tem que suspender suas vendas, aguardar entregar todos os pedidos para que o cliente se convença de que realmente o preço agora não é mais US\$2.000 a US\$2.500, não é mais US\$2.500, é US\$3.000, e você só consegue fazer isso se, realmente, você reduzir a sua produção, porque se você for obrigado a vender, você não sobe o preço. Então você tem que se reposicionar.

Essa dinâmica do mercado interno você faz de uma semana para outra. A dinâmica do mercado externo é de um a dois meses para se mover os preços. Infelizmente, a gente não consegue fazer mudanças de patamar em preços na velocidade com que a gente faz no mercado interno por estar vendido de um a quatro meses.

Então, quem tem uma carne comprada a US\$2.500 não vai pagar mais caro enquanto não for produzida a carne, receber a carne. Enquanto ele tiver comprado, ele não vai pagar mais caro, para que comprar se ele vai pagar mais caro?

**Guilherme Arruda:**

Está claro. Então, aparentemente, o preço do beef está havendo essa combinação, ou seja, mercado doméstico muito forte e também conseguindo aumentar o preço para voltar a exportar no quarto trimestre?

**Joesley Mendonça Batista:**

Eu acredito que no 4T nós já vamos ver o caminho inverso, a exportação crescendo e o mercado interno diminuindo proporcionalmente.

É o seguinte: tenha em mente que todas as vezes que tiver um forte reajuste na matéria-prima ou no câmbio, por exemplo, no negócio, nós vamos sofrer esse tipo de situação que estamos vendo este trimestre.

**Guilherme Arruda:**

Está certo. E você pode me dar um *update* também na capacidade... Na América do Sul, uns 24, nós temos uma aquisição agora na Argentina, temos plantas todas no Brasil que estão ampliando a capacidade. Você termina este ano com quantas? Você não tem mais nenhuma aquisição, só terminar as obras que vocês estão fazendo e tudo o mais?

**José Paulo Macedo:**

A capacidade aqui no Brasil e Argentina 24.100 cabeças. Nós pusemos a primeira fase da ampliação do Barra do Garças com mais 700 cabeças, então 24.800 cabeças. E assim que concluirmos a aquisição do Col Car, com a aprovação das autoridades de defesa da concorrência na Argentina, mais 700 cabeças no Mercosul.

E nos Estados Unidos, 20.500 cabeças, com 6.000 cabeças na Austrália, então 26.500 cabeças.

**Guilherme Arruda:**

Está certo. Obrigado.

**José Paulo Macedo:**

Faltou complementar com os nossos projetos de ampliação...

**Joesley Mendonça Batista:**

Vilhena e Campo Grande seguem ampliando. Vilhena está indo para 3.000 bois por dia, Campo Grande também, são dois projetos bastante parecidos. Está em fase final; no início do ano estão começando.

Em Vilhena, um pouco antes do que Campo Grande; Maringá, nós estamos *startando* Maringá a semana que vem, que é uma planta que tem capacidade de abate de 1.500 bois por dia, a qual foi comprado há cinco meses, reformamos, elevamos os *standards* dela de qualidade e estamos *startando* na próxima semana.

Seguramente, nós vamos ver no 4T as exportações voltando a aumentar a participação em relação ao mercado interno, e vamos assistir voltando aos crescimentos históricos que a gente teve.

**Guilherme Arruda**

Está certo. Obrigado.

**Ana Siqueira, ABN:**

Boa tarde a todos. Em relação à Swift, os resultados foram bastante ruins. Vocês explicam as causas, vocês fazem EBITDA normalizado, uma série de coisas. Quando a gente olha, Swift representa 75% das receitas e representa 1,7% do EBITDA, é bastante decepcionante.

A gente sempre teve essa preocupação em relação à Swift, e vocês colocaram como uma das razões a questão de necessidade de treinamento dos funcionários. E eu lembro uma *conference* recente, quando vocês falaram em relação ao problema com os funcionários, vocês falaram "As operações estão normalizadas".

A questão que fica é quando, efetivamente, a Swift vai começar a performar como vocês, na época da compra, colocaram tão positivamente? Quando é que a gente consegue ver coisas melhores e quando que a gente deixa de ver EBITDA normalizado, expurgando X, Y ou Z? Obrigada.

**Joesley Mendonça Batista:**

Eu não vou mudar em absolutamente nada o que eu tenho falado desde o primeiro dia do primeiro anúncio. Vamos ter em mente: a nossa estratégia é absolutamente clara.

Nós estamos, no ano de 2007, focados em uma coisa: nós estamos focados em trazer aquela empresa para os mesmos *standards* de eficiência dos concorrentes.

Nós não estamos olhando para o mercado, nós não estamos olhando para o *meat margin*, este não é o nosso foco hoje. Nosso foco é: nós precisamos colocar aquela empresa para operar o setor de bovinos nos mesmos *standards*. O que significa isso? Significa cortar custos, aumentar os volumes e operar no mesmo nível de eficiência.

Esse é o nosso dever de casa de 2007. E manter a operação de suínos, e manter a operação da Austrália.

O que nós fizemos? Nós mantivemos a operação da Austrália, mantivemos a operação de porco, a qual, conforme eu já falei um pouco antes, segue operando nos mesmos níveis imaginados, projetados, e até um pouco melhor.

E o que aconteceu no boi nos Estados Unidos? Nós já passamos os nossos volumes de 14.000 para 19.000, vamos fechar o ano com 20.000, 20.500, que vai ser à plena capacidade, e vamos implantar as nossas fábricas, operando exatamente nos mesmos *standards* de custo, de economia de escala dos nossos concorrentes.

Tendo dito isso, nós vamos, em 2008, ter o desafio que é: como é que nós vamos fazer para que o *meat margin* — mas agora estamos todos em pé de igualdade — para que o *meat margin* melhore. O *meat margin*, para quem não sabe, é a diferença do preço de compra e venda do boi e da carne.

Eu acredito — e aí não é uma questão de uma crença minha — que basta pegar os históricos dos últimos 20 anos do *meat margin* americano, você vai ver o *meat margin* americano entregando um resultado de 3%, 4%.

Tendo dito isso, eu acredito que, se o *meat margin* histórico da indústria é de 3% a 4%, e nós garantimos que nós vamos operar com igual eficiência à do mercado, por dedução, eu posso imaginar que a partir do ano de 2008 nós vamos entregar, conforme você bem disse, resultados sem normalização.

Até porque quando nós normalizamos — eu sou o primeiro a não gostar de normalizar resultados — mas para que se explique, para que as pessoas entendam os efeitos resultados, nós fizemos uma aquisição, e em uma aquisição você tem despesas com fins bancários, você tem despesas diversas, desde despesas operacionais com passagens, hotéis, estadias, consultoria, bancos e não sei o quê. Como nós assistimos na troca de comando, no primeiro mês, uma queda na eficiência, na performance, no resultado, que imediatamente, no mês seguinte, foi normalizado.

O que eu quero dizer com isso? Eu quero dizer o seguinte: nós acreditamos que vamos ter um 4T sem despesas de aquisições, nós vamos ter um 4T com os resultados nossos bastante mais próximos do resultado dos concorrentes, seja ele lucro ou prejuízo.

E quando se fala sobre o *meat margin*, sobre o EBITDA, o resultado do 4T07, que não é o nosso foco hoje, nós não estamos olhando para isso. Eu não vou descartar a possibilidade... Conforme tem falado nos jornais — a Tyson tem dito — o *meat margin* nos Estados Unidos não está bem, está mal. Isso tem sido compensado pela operação do porco, que tem sido compensado pela operação da Austrália.

Então, só sumarizando, para que o mercado e as pessoas não tenham expectativas erradas: nós estamos, em 2007, focados em redução de custos, aumento de capacidade, aumento de eficiência e aumento de produtividade.

Em 2008, nós temos compromisso para entregar os resultados anteriormente falados, sob o ponto de vista de EBITDA *margin*. E temos o compromisso, em 2007, de

entregar o resultado sob o ponto de vista de comparáveis com os concorrentes. É esse o nosso foco e nossa meta.

**Ana Siqueira:**

Tenho duas questões: eu acho que é a primeira vez que eu escuto você falando em relação à margem dos Estados Unidos; estão apertadas, é uma visão que a gente sempre teve e, durante a aquisição, vocês fizeram até um múltiplo de aquisição, vocês utilizaram, para 2008... Na verdade, utilizaram para o fechamento do ano, um EBITDA de 2,5%, vocês estavam muito tranquilos em relação a atingir isso. Só que tem duas coisas: uma coisa é você estar em linha com os seus pares, e outra coisa é o mercado. E o mercado, o senhor está falando claramente, que não domina, e não domina mesmo.

Então, efetivamente, eu acho que o discurso muda um pouco agora quando você começa a falar da questão do mercado americano, que é uma questão que até então não estava sendo falada. Isso é uma coisa que muda.

E tem outra questão também, quando fala em 2008, a gente está falando de 1T ou a gente está falando ao longo de 2008? Isso é muito importante.

**Joesley Mendonça Batista:**

Então, só para deixar claro... Particularmente, eu não tenho a visão de que muda nada, porque desde os primeiros *calls*, o que nós dizemos é que nós trabalhamos nesta indústria há 50 anos, e que há 50 anos a operação matar boi, desossar boi e vender cortes é uma operação que tem que dar de 3% a 5% - a vida inteira foi o que aconteceu.

Quando você olha os históricos de margem dos frigoríficos americanos – dos frigoríficos, não da Swift – dos últimos 20 anos, você vai chegar à conclusão que eles têm 3%, 4%, 5%, depende do período.

Por isso, nós consideramos os 2% de margem, 2,5% normalizado, para poder fazer a aquisição.

A gente tem que ter em mente, pelo menos na nossa forma de enxergar o negócio, que nós temos uma operação que gera US\$100 milhões e outra que gera US\$50 milhões de média há muitos anos: o porco e a Austrália. Essas duas operações geram US\$150 milhões. Isso aí gera há anos, está dado, é isso. Eu acho que o *downside*, o pior de todos os *downsides* da Swift – eu acho que isso jamais a gente pode considerar que venha a acontecer – mas se o pior de todos os *downsides*, e se amanhã, alguém um dia desistir e achar que esse negócio de boi não funciona, então você fecha esse negócio de boi – e você tem uma empresa de US\$150 milhões de EBITDA.

Ou seja, esse EBITDA de zero, de US\$100 milhões, de US\$50 milhões, eu acho que não pode se projetar para o futuro nem um EBITDA abaixo de US\$150 milhões, que é a operação da Austrália e do porco.

O porco já operou anos com US\$120 milhões, US\$130 milhões, mais do que US\$100 milhões. Vamos falar de US\$100 milhões. Então, US\$150 milhões, US\$180 milhões, isso é a média do porco e da Austrália.

Nós, a vida inteira, o que nós dizemos e continuamos confiantes e acreditando é que há anos esta operação de matar boi, desossar boi e vender carne é uma operação que tem 3%, 4%. O problema da Swift é que ela é operada abaixo dos *peers*. Ela é operada, enquanto o concorrente ganhava 3%, ela ganhava 1%, ganhava zero.

Este é o verdadeiro *turnaround* que eu acho que nós... Então, se você tem uma operação que há anos dá US\$150 milhões de EBITDA, e se, historicamente, você tem um *meat margin*... A nossa indústria, nós operamos, há 50 anos – matar boi, desossar boi e vender carne – s em 3% a 5% de margem, eu não vejo nenhum motivo para nós não acreditarmos que isso vai ser assim.

Mas não tenha nenhuma dúvida, e eu acho que nós também não podemos ficar surpresos, em momento algum, e não somos inocentes o suficiente em imaginar que o mercado americano todo apontado para uma realidade, que é a realidade de um dos *peers* – ou Tyson, ou Smithfield, ou National – comprem a Swift, e a Swift ser extinta, chega uma nova empresa com um novo fôlego, com novo *management*, com novo tudo. O mercado americano, evidentemente, está passando por um ajuste, e que nós achamos completamente natural, normal, razoável, e não esperávamos nada diferente disso.

O que eu digo para você é o seguinte: o ano de 2008, eu quero estar aqui neste *call*, em fevereiro de 2009... Eu não tenho a menor dúvida de que nós vamos apresentar os resultados do boi nos Estados Unidos, EBITDA positivo e dentro das expectativas normais.

**Ana Siqueira:**

OK.

**Isabela Bacchi, JP Morgan:**

Bom dia. A minha pergunta é em relação aos ajustes que foram feitos, não-recorrentes, no EBITDA da Swift.

Eu entendo que são, mais ou menos, US\$31 milhões aí que vocês estão classificando como não-recorrentes, principalmente relacionados aos ajustes na Austrália e ao aumento de produção, no valor total de, mais ou menos, US\$23 milhões. Eu queria que vocês pudessem detalhar um pouco o que é isso, e se esses US\$31 milhões a gente pode esperar que não aconteçam já no trimestre que vem, ou seja, que o normalizado para o próximo trimestre seja próximo de US\$35 milhões.



**José Paulo Macedo:**

Basicamente, a gente, olhando o custo de produção, o custo de produção é porque a gente colocou o segundo turno em Greeley e teve... Nesse trimestre, só a despesa de contratação das pessoas, não deve benefício. Esse é o número de aumento de produção, custo com aumento de produção.

Com relação à Austrália, é porque a Austrália teve um trimestre atípico. Se a gente olhar o histórico de EBITDA da Austrália, a Austrália tem gerado, no ano, US\$50 milhões de EBITDA, e a gente já vê os resultados agora, após o fechamento desse trimestre, se alinhando com esse histórico. É isso que a gente acredita que deveria ser o EBITDA normalizado do período.

**Isabela Bacchi:**

E a gente pode esperar que esses US\$31 milhões aqui não aconteçam no trimestre que vem? Ou seja, que seria mais próximo dos US\$35 milhões o EBITDA.

**Joesley Mendonça Batista:**

Como a maioria desse ajuste está vindo tanto do incremento de produção como com o processo de aquisição, salvo se adquirirmos outra grande empresa ou salvo... Poderia ter algum ajuste de novas aquisições, coisa que eu não creio. Mas sobre a questão da operação, não, não vai ter ajuste, pois nós já estamos com 19.000 cabeças. Se nós tivéssemos incorrido no custo, e não tivéssemos conseguido aumento de volume, poderia ter. Mas como nós incorremos no custo e conseguimos ter aumento de volume, seguramente no 4T, nós não vamos ter esse ajuste.

**Isabela Bacchi:**

E na Austrália, vocês esperam que a situação...

**Joesley Mendonça Batista:**

A Austrália está bem. A Austrália está bem e o porco está bem. Esse mês de outubro foi bastante acima da expectativa, está tranquilo.

O desafio é boi e Estados Unidos enquanto o mercado americano se readequa à nova realidade.

Eu, como Presidente desta empresa, estou parabenizando a todos pela velocidade com que estamos conseguindo reduzir os custos e nos igualar aos concorrentes. Não tenho dúvida que, se entrarmos em 2008 com a mesma eficiência dos concorrentes, nós não vamos ter absolutamente nenhum motivo para as margens do mercado americano voltar onde devem ser, onde é o histórico de anos.



**Isabela Bacchi:**

Está jóia. E só mais uma pergunta: em relação ao cálculo do endividamento líquido sobre o EBITDA. Eu queria saber um pouco, o EBITDA que vocês estão usando seria *pro forma*...

**Joesley Mendonça Batista:**

Não, é um EBITDA *last twelve months*, e há de se considerar, também, esse... é o contrário do *last twelve months*.

**Isabela Bacchi:**

Incluindo Swift?

**Joesley Mendonça Batista:**

Incluindo dívida de Swift, com EBITDA de Swift que, devido a isso tudo que nós estamos falando, quando você olha o *last twelve months* de Swift, está bastante prejudicado. Mas aí não tem exagero.

**Isabela Bacchi:**

Você tem algum número de *last twelve months* da Swift para passar para a gente?

**José Paulo Macedo:**

Eu posso passar depois, colocar no nosso site.

**Isabela Bacchi:**

Está ótimo. Obrigada.

**Gabriel Levi, Modal:**

Boa tarde. Minha pergunta é: você falou anteriormente no *call* que quem define preço do mercado interno é o consumidor.

Eu queria saber, então, quem determina a divisão de margens que a gente vê. Os pecuaristas, apesar de ser um grupo bem difuso, um grupo econômico muito maior, muito mais pesado que os frigoríficos, eles estão vendo vocês trabalharem com margem de mercado interno acima de 2%, 3%.

Eu queria saber se nesse contexto de arroba a R\$70, você acha que eles podem ganhar um pouco mais de poder de barganha, se organizar melhor, e tentar ficar com um pouco mais de margem em detrimento de vocês?

**Joesley Mendonça Batista:**

Eu, francamente, nunca vi, não acredito, não acho possível, não acho factível nenhuma tentativa de movimentação de um grupo de pecuaristas ou de produtores em função de subir preço. Eu nunca vi isso e nem acredito que isso funcione.

No mercado, quem determina o negócio, o preço, é o mercado. Se a carne cair de preço no mercado interno, o boi vai cair de preço com a organização, sem a organização, de qualquer jeito. O inverso é verdadeiro; nós assistimos isso aí. Se o consumo interno aquecer e o consumidor comprar mais carne, o boi vai subir. Pode juntar todos os frigoríficos do Brasil e tentar impedir que isso é impossível.

**Gabriel Levi:**

OK. E outra pergunta é em relação a uma frase, vocês dizem, no *press release*, que vocês estão enxergando um descolamento entre o preço de compra do gado e da carne com ossos de terceiros. Eu queria entender um pouco melhor isso.

**José Paulo Macedo:**

Isso é um movimento que aconteceu nesse trimestre. Em alguns momentos ficou mais vantajoso, ao invés de matar o boi e desossar, você comprar a carne de terceiros para desossar em determinadas regiões. Até, às vezes, em função de frete, onde você está localizado geograficamente. Então, nesse trimestre, também faz parte da nossa estratégia de tentar balancear o negócio, fazer isso.

**Gabriel Levi:**

OK. Muito obrigado.

**Operador:**

Passaremos a palavra para o palestrante para suas considerações finais.

**Joesley Mendonça Batista:**

Gostaria de agradecer a presença de todos. Este é o nosso primeiro *call* somando a Swift.

Nós estamos bastante animados, otimistas, estamos satisfeitos, apesar de, como nós discutimos aqui, os resultados... Nós trabalhamos com resultados operacionais, então,

para conseguir resultados, temos que mudar a operação. E isso não se faz em um dia, em 30 dias.

Nós seguimos trabalhando, estamos bastante confiantes e seguimos crescendo. Como empresa de carne é um mercado novo, movimentos de solavancos de preço, movimentos de um eventual trimestre ou outro fora de linha, isso, pelo menos por nós, nunca foi visto, e não pode ser visto, porque se for visto vai ser visto, erroneamente, como uma tendência, ou como um desajuste no negócio, ou uma mudança dos racionais do negócio.

Nós vivemos há muitos anos isso, e esse é o nosso negócio: ter essa flexibilidade de virar para o mercado interno, externo, frear, acelerar, de acordo com que o mercado vai andando. Nós estamos vendo um mercado interno bastante aquecido, e isso, para nós, abre novas oportunidades. Os mercados externos estão crescendo.

Eu creio que – creio não, nós estamos assistindo – com esse reposicionamento dos preços internacionais, apesar de que você olha, em Reais, nós temos sofrido crescimento, mas quando você olha a empresa em USD, com essas novas realidades, ela vai ter um crescimento, ela está tendo um crescimento, muito alto.

Nós éramos uma empresa de US\$2 bilhões, corre-se o risco de sermos uma empresa de US\$3 bilhões de faturamento somente pela mudança dos preços relativos, isso a gente vê também com muito bons olhos.

No mais, seguimos os nossos projetos, estamos andando. Creio que vamos fechando o ano dentro das nossas expectativas. Trocamos o *management* aqui no Brasil, na Argentina, a gente segue bastante confiante com isso.

Muito obrigado a todos, estamos abertos, ao longo dos próximos dias, através do nosso departamento de Relações com Investidores, para mais esclarecimentos. Muito obrigado, e tenham um bom almoço.

**Operador:**

A teleconferência da JBS está encerrada. Agradecemos a participação de todos, e tenham uma boa tarde.

"Este documento é uma transcrição produzida pela MZ Data Products. Ao passo que é feito o possível para garantir a qualidade da transcrição, a MZ não se responsabiliza por eventuais falhas, já que o texto depende da qualidade do áudio e da clareza discursiva dos palestrantes. Este documento não reflete nenhuma opinião de investimento. O conteúdo é de responsabilidade da empresa que realizou o evento que está transcrito neste documento. Por favor, consulte o website da respectiva companhia para mais informações sobre limites de responsabilidade."