

## Local Conference Call

### JBS Day

#### Resultados do Terceiro Trimestre de 2014

13 de novembro de 2014

**Sr. Presidente da Apimec SP:** Bom dia a todos. É mais uma vez um prazer, uma satisfação estar aqui na Apimec São Paulo, ser recebidos pela JBS, empresa que faz parte do Novo mercado. Eu queria cumprimentar além de todos os presentes aqui nessa reunião complementar também quem está nos acompanhando que a Internet e também pelo telefone. Sempre essa reunião faz parte do programa de educação continuada da Apimec e, portanto aos analistas certificados essa é a união dá meio ponto do programa de educação continuada.

Também como essa reunião um pouco diferenciada eu queria lembrar todos que a Apimec está em eleições, período de eleições que será do dia 17 ao dia 27/11; lembrar também do congresso, o congresso Apimec "Atrair e crescer com sustentabilidade". O congresso se realizará nos dias 01 e 02 de dezembro em Porto Alegre; eu queria também lembrar a todos do curso de valuation que a Apimec está desenvolvendo e não esquecer que existe uma quantidade muito grande de reuniões, então, por favor, consulte sempre o site da Apimec São Paulo para que não haja discrepância de horários ou de local.

Eu gostaria de pedir a presença do Sr. Wesley Batista, CEO Global da JBS, porque como reconhecimento pelos três anos de reuniões consecutivas com a Apimec eu vou passar às mãos do Sr. Wesley o selo de assiduidade de três anos da Apimec São Paulo. Aproveitando que o Sr. Wesley já está aqui no púlpito eu vou passar a palavra a ele para dar início à reunião de hoje. Muito obrigado por tudo.

**Sr. Wesley Batista:** Bom obrigado, bom dia a todos. É um prazer estarmos juntos aqui mais uma vez para a divulgação dos resultados da JBS no terceiro trimestre. Antes de começar a falar sobre os números eu queria convidar o fundador da JBS, meu pai que está aqui presente junto conosco, para se juntar aqui na mesa. Pai sobe aqui na mesa para estar conosco. Meu pai, José Batista Sobrinho, são as iniciais da JBS que a JBS - José Batista Sobrinho.

Meu pai fundou, começou o negócio 61 atrás, tem uma história de muitos anos de luta, de bastante trabalho e a gente tem há alguns anos dado continuidade ao trabalho que meu pai tem feito.

Antes de começar a falar dos números, para quem não conhece eu queria tomar a liberdade de passar aqui um filme breve sobre um pouco da história, a história dele, do fundador da empresa para quem não conhece conhecer um pouco da história. Então vou pedir para chamar um vídeo.

#### **Vídeo:**

**Sr. Wesley:** *Essa é uma história que merece ser contada. Uma história com mais de 60 anos que começou com o sonho de um homem na cidade de Anápolis em Goiás e hoje continua na mão de mais de 190.000 pessoas que trabalham em cinco continentes em mais de vinte países.*

*E ninguém o melhor para contar o que aconteceu do que ele mesmo, meu pai, José Sobrinho.*

**Sr. José Batista Sobrinho:** *Foi em Anápolis que eu comecei a abater boi em 1953. Eu comecei num matadourozinho da prefeitura lá dentro da cidade. Depois de uns dois anos mais ou menos que o adquiri esse matadouro aqui onde nós estamos.*

*Começava a entregar às três, quatro horas da manhã e terminava às cinco, seis horas, sete horas da manhã. Comprava o boi, abatia, vendia a carne, recebia, pagava e aquele movimento.*

*Em 57 eu fui para Brasília. Brasília em começo de construção, a capital federal, é natural que o consumo era muito grande. Eu estava em Anápolis e já tinha uma limitação: eu abatia 25, 30 bois por dia e então não tinha como crescer mais. Em Brasília se abatia..., consumo grande e os quatro anos livres de imposto que o... deu para os fornecedores virem para Brasília.*

*E a minha atribuição em Brasília foi fornecer carne aos canteiros de obra. Foi o que alavancou, que deu um impulso, foi Brasília, foi nessa época.*

*Eu fazia entrega de carne o dia todo. Tinha desossa de carne, eu fornecia a companhias, umas doze companhias mais ou menos. Eu me sinto responsável pela parte da produção de Brasília porque eu fui um dos pioneiros, um dos primeiros a chegar e fornecer carne.*

**Sr. Wesley:** *Foi o início de muito trabalho com coragem, disposição e pouco dinheiro. Meu pai sempre diz: todo homem tem que ter crédito e a palavra crédito vem de acreditar. Aos poucos e com o apoio de quem acreditava nele os negócios começaram a prosperar. Aquelas duas, três cabeças de gado por dia foram se multiplicando. A empresa cresceu e hoje somos quem somos.*

*Continua aí pai a contar essa história.*

**Sr. José:** *Foi em 60, 61. Em 1961 nós viemos para cá, compramos essa casa e eu montei o escritório ao lado. Na época era um escritório arrumadinho,*

*um piso bem bonitinho. Aqui é que... a gente estava numa tarde procurando um nome para o frigorífico e tinha o Mario, um amigo nosso de Araguari e uma certa hora tinha que por um nome e então eu disse: fala Mario qual é o nome e ele falou “tem que ser Friboi, frigorífico com boi” e aí foi, ok, ok. Foi aqui que começou.*

*A pessoa para vencer na vida de tem que tem uma garra, ele tem que alguma coisa diferente; e como eu estudei muito pouco então o que eu posso oferecer de mim é garra, pontualidade, determinação.*

*Eu me sinto realizado por ter escolhido essa carreira como negócio. É o que eu gosto. Eu gosto de levantar cedo, eu gosto de... o dia sempre é pequeno para a gente, nesse ramo o dia sempre é pequeno porque geralmente você fecha o dia e ainda fica alguma coisa para fazer, mas aí você tem que levantar cedo e pegar de novo e isso me satisfaz.*

**Sr. Wesley:** *E foi assim que meu pai agarrou com as duas mãos as oportunidades que surgiram, porque como ele sempre diz quando a gente faz o que gosta a gente não trabalha, a gente se diverte.*

**Sr. José:** *A história não é só hoje, tem muita coisa para trás e eu quero que isso sirva de exemplo para todos.*

**Sr. Wesley:** Pai, mais uma vez obrigado pela presença, é uma honra em nome dos 200.000 colaboradores e parceiros da JBS o senhor estar conosco aqui e nos confiando a missão que o senhor começou 60 anos atrás de está carregando a história e o legado que senhor iniciou com muito trabalho, muita dedicação e assim por diante. Obrigado mais uma vez.

Dando início eu queria apresentar aqui na mesa o Miguel Gularte. O Miguel preside as operações da JBS no Mercosul que inclui Argentina, o Uruguai, Paraguai, Carnes Brasil, Couros e a divisão de negócios correlatos; na sequência está o André Nogueira que preside as operações nossas na América do norte e Austrália que faz parte das operações nossas da América do norte; o Gilberto Tomazoni, que é o presidente do Conselho de Administração da Pilgrim's que é o CEO da JBS Foods que é a divisão da JBS de aves, suínos e processados; e o Jerry O'Callahan que é o nosso Diretor de Relações com Investidores.

Gente mais uma vez obrigado pela presença, obrigado por todo mundo que está nos ouvindo por telefone e via webcast.

Dando início aos números nós publicamos no final da tarde de ontem os resultados do terceiro trimestre. Nós tivemos alguns números bastante relevantes, mas eu quero dar início dizendo que a JBS desde 2007 quando nós abrimos o capital, nós temos feito uma expansão internacional bastante sólida

e bastante bem feita na nossa opinião, estando presente nos países que são os países mais competitivos ao redor do mundo para produzir proteína com operação em lugares super competitivos.

Essa globalização nós estamos bastante convictos e confiantes que eu tenho dito há algum tempo já que a JBS ia começar a colher fruto e nós não temos dúvida que nós estamos só no início de ver os frutos que nós vão escolher da globalização que a JBS fez nesses últimos sete anos. Nós somos a companhia hoje com receitas anualizadas ao redor de 50 bilhões de dólares; nós temos uma capacidade instalada no abate de bovinos ao redor de 100.000 animais por dia com 73 unidades de processamento de bovinos em sete países, de novo os países mais competitivos na produção de carne bovina no mundo.

Nós temos uma operação relevante no negócio da proteína suína. Uma operação que abate hoje 72.000 animais por dia entre EUA e Brasil com várias unidades de produção.

Temos também, nós iniciamos a nossa trajetória no setor de aves em 2009.

Eu acho que vocês se recordam quando nós compramos a Pilgrim's no final de 2009 e nós hoje nos tornamos a companhia líder mundial no processamento de aves globalmente não abate ao redor de 13 milhões de aves por dia com 57 unidades produtoras e entre EUA, México, Porto Rico e Brasil.

Mas também temos uma divisão que é uma divisão super importante dentro do grupo que a nossa divisão de couros. Nós processamos couros de couro verde a couro para indústria automobilística, a indústria calçadista, produto acabado com operações no Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e China. Nós processamos hoje ao redor de 100.000 couros por dia com trinta e uma unidades de produção.

Na área de produtos processados a JBS tem expandido. Claramente eu tenho dito isso: a estratégia da companhia é expandir e em produtos de valor agregado, produtos que agregam marca. E nós temos feito isso, acho que o mercado tem assistido a construção da marca Friboi, da marca Seara e outras marcas que nós temos colocado e investido bastante foco.

Nós hoje processamos ao redor de 80.000 toneladas de produtos industrializados por mês. A companhia conta com 200.000 colaboradores ao redor do mundo. A nossa operação de novo está dividida em bovinos, aves, suínos, carneiro (que é uma operação relevante também) e produtos preparados, processados e industrializados.

Seguindo a apresentação e falando dessa globalização se a gente olha as receitas da JBS aqui a gente pode olhar 51% das nossas receitas vem da América do norte, então eu quero ressaltar para os analistas e para quem está nos ouvindo que 51% das receitas nossas são em dólar, eu vou falar mais um pouco o que na nossa opinião isso representa; 17% das receitas vêm da

América do sul e 32% das receitas que saem do Brasil e de outros lugares são a exportação, o que também é receita em dólar. Então se a gente olha a JBS hoje tem ao redor de 84% das receitas em dólar e 16% das receitas nossas em reais.

O que eu quero lembrar com isso? Se a gente olha, eu vou mencionar mais um pouco, por exemplo, receita líquida da JBS no trimestre que foi R\$ 30 milhões. Se você pega os R\$ 30 milhões como esse número se dá? Ele se dá pelo câmbio médio de todo as operações fora do Brasil. Então você faz a média do câmbio no trimestre (que foi 2,28 para que vocês tenham essa referência) e se a gente coloca a variação do câmbio médio do trimestre de dois dos 28 para um câmbio que está hoje ao redor de 2,55, variando entre 2,55 e 2,58, 0,30 que mudou o câmbio de hoje para o trimestre passado para cima nos 84% de receitas nossas isso dá ao redor de R\$ 6 bilhões. Então essa mesma receita de 30 bilhões no trimestre ao câmbio que está hoje ela já seria uma receita no trimestre de 36, R\$ 37 bilhões fora crescimento orgânico, fora aquisições e expansões.

Então eu estou falando isso porque nós temos internamente dito entre nós acreditamos muito nisso, que nós começamos a colher fruto da internacionalização e de ser uma companhia global. Nós fomos para os EUA em 2007, 2008, 2009 e fizemos várias aquisições que foram num primeiro momento talvez uma surpresa para o mercado, compramos companhias que estavam performando mal num mercado deprimido quando o mercado, e logicamente a gente entende, questionou essa estratégia e nós estávamos super seguros que nós estávamos indo no momento correto e fizemos o que fizemos quando compramos Swift, quando compramos Pilgrim's e todas as outras companhias que compramos fora do Brasil.

Seguindo a apresentação aqui na página 6 para quem está no webcast acompanhando nós eu coloquei aqui um pouco da evolução da JBS de 2008, que foi o primeiro ano pós-abertura de capital, as nossas receitas e a evolução da margem tanto em valor absoluto como em percentual. Se a gente olha em 2008 a JBS faturou R\$ 30 milhões; de 2008 para cá esse ano, considerando os últimos doze meses, a JBS tem uma receita acumulada de R\$ 113 bilhões considerando os últimos doze meses. Então nós tivemos um crescimento de 125% médio nesses últimos sete anos.

Eu acho que mais importante além da expansão da receita é as margens: se a gente olha a JBS em 2008 fez 3,8% de margem Ebitda consolidada e esse ano nós estamos com 8,5% de margem consolidada... desculpa, não nesse ano; nos últimos doze meses nós estamos com 8,5. Para nós é claro: nós temos conseguido ano após ano melhorar, expandir nossas margens e vindo de coisas internas, de eficiência internas. Nós compramos várias empresas que não performavam bem, que tinham uma necessidade de investimento num primeiro momento bastante grande e então logicamente nós carregamos o peso de você comprar companhias que não estavam performando bem desde

o ponto de vista de você ter que fazer um turnaround na companhia como a da necessidade de investimento para colocar os negócios competitivos como a gente acredita que eles têm que ser.

E não diferente na última aquisição que nós fizemos no passado, há exatamente um ano atrás, ou um ano e meio atrás da Seara, que compramos e a gente tem mostrado trimestre a trimestre uma evolução, e eu acho que, eu digo de inteiro dentro da JBS que nós temos muito foco e somos uma empresa que focamos muito naquilo que nós controlamos. Naquilo que nós não controlamos nós não controlamos; se a economia vai melhor, vai pior, se o câmbio está mais, está menos, mais fraco, mais forte isso nós não controlamos; agora da porta para dentro nós controlamos: nós controlamos os nossos custos, a qualidade dos nossos produtos, a eficiência das nossas fábricas. Nós temos domínio sobre a nossa cadeia e então está na missão da JBS, nós acreditamos muito nisso: que tudo que nós entramos nós temos uma obsessão de nós sermos os melhores naquilo que nós nos propusemos a fazer.

Então eu acho que essa evolução da receita, das margens, mostra esse trabalho contínuo e obcecado em ser realmente o melhor naquilo que nós nos propusemos a fazer.

Passando para página 8 na apresentação e falando mais especificamente sobre os rumos do trimestre, de novo nós tivemos 30,7 bilhões de receita líquida, um crescimento de 6,2% comparado com o segundo trimestre de 2014 e um crescimento de 27 comparado com o mesmo trimestre do ano de 2013. O lucro bruto nós obtivemos R\$ 5 bilhões de margem bruta, 18,1%, uma expansão dos 14,7% do trimestre anterior para 18%, obtivemos e de novo 77% de crescimento do lucro bruto comparado com o mesmo período do ano passado.

O Ebitda fechou em 3,6 bilhões com uma margem de 11,8% consolidada, e aí mais uma vez uma expansão expressiva comparada ao mesmo período no ano passado de 111%. O lucro líquido fechou em R\$ 1 bilhão arredondando o número (1,092 para ser preciso) com 0,38/ação de resultado líquido. Nós geramos R\$ 3 bilhões de caixa operacional e geramos 2,1 bilhões de caixa livre.

A nossa alavancagem continua trimestre a trimestre desde quando nós fizemos a aquisição da Seara, que foi a última aquisição, da qual elevou a alavancagem da JBS nós temos dito, eu tenho dito, todo o time tem dito que a nossa alavancagem teria um decréscimo continuado e continua exatamente dentro daquilo que nós olhávamos: hoje estamos com 2,5x leverage e vamos terminar o ano com menos do que esse número: muito mais próximo de 2 do que do número atual.

Falando um pouco de cada unidade de negócio: a JBS Foods registrou R\$ 3,3 bilhões de receita, 9,5% superior ao segundo trimestre de 2014 com um Ebitda de R\$ 576 milhões com margem de 17,1%. No Mercosul nós tivemos uma receita de R\$ 6,4 bilhões, 14% superior ao mesmo trimestre do ano passado e fizemos R\$ 554 milhões de Ebitda com 8,6% de margem percentual.

A JBS USA, a divisão de bovinos que inclui EUA, Canadá e Austrália nós tivemos uma receita 24% superior ao terceiro trimestre do ano passado com um crescimento em mercados maduros de 24% (crescimento orgânico) no qual receita atingiu 5,8 bilhões de dólares, um Ebitda de 500 milhões de dólares e uma margem Ebitda percentual de 8,6%.

O negócio de suínos teve uma receita líquida de 937 milhões de dólares, 3,8% maior do que o mesmo trimestre do ano passado, e Ebitda de 113 milhões de dólares com margem percentual de 12,1%.

A unidade de frango, a Pilgrim's que é uma empresa pública listada nos EUA que já reportou seus resultados teve 2,2 bilhões de dólares de receita líquida, 5,8% maior que o mesmo período do ano passado ou 435 milhões de dólares de Ebitda e uma margem de 19,2%.

Aqui eu quero falar um pouco de cada um desses negócios mais uma vez - e eu vou citar que o exemplo específico da Pilgrim's - a margem tem melhorado, mas o que nos dá... Além da boa margem o que nos dá mais segurança é quando nós comparávamos a Pilgrim's com nossos concorrentes no setor nos EUA lá atrás quando nós a compramos, a Pilgrim's era uma das piores performances comparada com os players no segmento e hoje nós estamos entre as companhias mais rentáveis no segmento de aves nos EUA. Todo mês nós estamos no top do mercado do ponto de vista de rentabilidade.

Então de novo muito foco naquilo que nós controlamos e estamos super confiantes onde estamos e o que podemos ainda continuar fazendo.

Mudando para a página 10 aqui um pouquinho da visão das exportações da JBS que a gente acha que é um número relevante também: no terceiro trimestre de 2013 a JBS teve 2,9 bilhões de dólares em receitas com exportação e nesse trimestre nós tivemos 4,3 bilhões com receitas de exportação, e aqui pode ver para o mercado a "Grande China", que é toda a região ali (China, Hong Kong, Vietnã) representou 16,8% das exportações da JBS, o México representou 11, o Japão 10,9, a América do Sul representou 10%, o Oriente Médio 10, os EUA (que é carne da Austrália para os EUA) 9,5, a Rússia 9,1, a Europa 6,5, Coreia do sul 4,7 e assim por diante.

De novo esse número da exportação eu queria ressaltar que nós temos assistido uma expansão considerável nas importações chinesas de carne bovina. Nós temos exportado um volume expressivo das operações nossas australianas, na América do sul para a China. Nós acreditamos muito que nós vamos continuar assistindo a essa expansão de demanda e de consumo na

China para os próximos anos. A China claramente tem um esforço para continuar num crescimento, num patamar expressivo do ponto de vista de produto interno bruto e o crescimento da China tem feito uma mudança: nas últimas décadas a China tem crescido muito suportada por investimento e a China claramente faz um esforço e tem conseguido que o crescimento comece a ser mais suportado por demanda, e claramente isso afeta diretamente o nosso negócio.

Eu vou parar aqui e vou convidar o Jerry O'Callahan, nosso diretor de relações com o investidor, para falar um pouco mais, para falar de Capex, geração de caixa, perfil de dívida. Jerry por favor.

**Sr. Jerry O'Callahan:** Wesley obrigado. Obrigado Wesley, obrigado pela presença também. Para falar rapidamente sobre essa questão começando com o Capex na tela; começando sobre o Capex que a gente todo o trimestre reporta Capex e nós sempre falamos que o nosso Capex é o redor de 2% da receita. Se a gente desconta 20% mais ou menos de Capex deste ano que é de R\$ 878 milhões a gente vê que a gente tem essa consistência sempre de gastar 1,8, 1,9, 2% da receita e novamente neste trimestre descontando o gasto com a aquisição a gente está dentro desse padrão. Então para que modela a companhia, para quem acompanha os números, esse sempre é um número que norteia a modelação na companhia.

Sobre a questão da geração de caixa o Wesley já conversou: nós tivemos um número bastante expressivo no trimestre: R\$ 3 bilhões de geração de caixa operacional do qual R\$ 2.13 bilhões de caixa livre. Esse é o número que se a gente olha o histórico é um número bastante expressivo.

Na página 13, na página seguinte a página 13 para quem está assistindo via webcasting a gente tem o perfil da dívida um pouco mais detalhada: primeiro a questão da alavancagem, novamente o Wesley comentou isso, mas aqui a gente vê essa evolução trimestre a trimestre desde a aquisição da Seara no terceiro trimestre do ano passado quando a nossa alavancagem foi para 4x e quando nós viemos ao mercado dizendo que o esforço todo seria de trazer isso de volta para baixo de 3x dentro de doze meses, e a gente vê uma consistência trimestre a trimestre e esse trimestre particularmente com a melhora de desempenho operacional e com a geração de caixa livre viemos para um pouco acima de 3x para 2,5x de um trimestre para outro e a tendência, também como o nosso CEO comentou, a tendência é da gente continuar a melhorar esse número.

Na mesma página 13 a gente tem três pizzas no fundo da página que eu queria comentar primeiro lembrando novamente da questão da queda da nossa receita em moeda: nós temos aproximadamente 84% em dólar, 16% em moeda local aqui em reais e quando a gente vê a abertura da nossa dívida em moeda é bastante próxima a isso também: 80% em dólar, 20% em reais. Quando a gente venha vê, e essa é uma informação nova que a gente colocou



na apresentação dessa vez, quando a gente vê a abertura da dívida por fonte a gente vê que 40% da nossa dívida vem do mercado de capitais, basicamente da emissão de títulos de dívida no exterior.

Nós estamos ido ao mercado na medida que isso for interessante com taxas atraentes para o que a gente chama de high yield. A gente tem melhorado bastante o perfil da nossa dívida através do nosso relacionamento com este mercado que é bastante expressivo e hoje representa 40% da base da dívida. Outros 59,9% é com os bancos comerciais, os bancos com os quais nós temos um relacionamento diário e muitos dos quais estão aqui hoje (linhas de capital de giro, trade finance, etc.).

E nós temos 0,1% da nossa dívida que é do BNDES. Ele só para enfatizar essa questão desse 0,1% essa é uma dívida que nós herdamos na aquisição da Seara no ano passado. Essa é uma linha que a Seara tinha e que nós herdamos ano passado. Então é importante a gente anotar essa composição da dívida nossa.

Em termos da abertura por empresa 56% é na parent company, na S.A.; 13% na JBS Foods e o restante,31%, nas outras subsidiárias.

Passando para página 14 e voltando para essa questão da curva da maturação da nossa dívida, como eu comentei através do mercado de capitais a gente tem conseguido estender bastante a curva de maturação da nossa dívida: temos títulos vencendo em 2021, 2023, 2024 e todos com taxas hoje bastante competitivas no mercado.

Nós temos 70% da dívida no longo prazo e 30% no curto prazo, e eu sempre comento que no curto prazo tem várias linhas que são essas linhas de trade finance que por natureza são linhas de curto prazo mas sempre são renováveis, então o nome curto prazo talvez não seja muito justo porque são minhas que são automaticamente renovadas principalmente quando a gente vê o volume de exportação tão expressivo que a gente tem.

Nós temos em caixa R\$ 12,5 bilhões equivalentes a 110% dessa dívida de curto prazo, e fora esses R\$ 12,5 bilhões nós temos essas linhas compromissadas nos EUA, essas linhas que não tem nenhum empecilho de nós irmos e colocar a mão no dinheiro de um dia para outro, mais 1,330 bilhões de dólares no EUA. Então se a gente somar essas linhas disponíveis mais o caixa que a gente tem isso representa mais de 120% da nossa necessidade no curto prazo.

E agora vamos partir para falar um pouco sobre cada unidade de negócios e vamos começar conversando com Sr. Tomazoni sobre a JBS Foods.

**Sr. Gilberto Tomazoni:** Bom dia a todos. Antes de começar mostrando os números eu queria falar que a gente têm ao longo desses trimestres se mantido fiel a nossa estratégia de construção de valor que é valorizar marca, o

portfólio de valor; que é foco na qualidade, a alta qualidade de produtos; excelência em serviços e a procura sempre do melhor custo.

E o nosso crescimento tem se dado por aquisições principalmente, nós temos feito aquisições e isso tem feito o nosso crescimento; mas tem-se dado também por que nós temos melhorado a nossa distribuição numérica. Nós não estávamos em muitos pontos de venda e quando coloca o produto obviamente você cresce simplesmente, mas principalmente pela conquista e preferência do consumidor. Esse é um ponto relevante. E outra questão é formar cada vez mais um time experiente no negócio.

Então eu vou mostrar aqui, a gente está muito satisfeito com o resultado que a gente tem conseguido. Podemos ver nós hoje temos, JBS Foods tem 55.000 pessoas, 55.000 colaboradores que trabalham conosco. Nós temos as unidades uma distribuição geográfica que vocês podem ver ela está no nordeste, no centro-oeste, sudeste, sul e são 29 unidades de processamento de aves, 8 unidades de suínos, 23 que a gente fala de valor agregado e contamos agora com 15 centros de distribuição.

A JBS Foods foi formada, vocês podem ver a história aí, por aquisições que começaram em 2012 e nós ao longo do tempo desenvolvemos uma capacidade de rapidamente incorporar e consolidar as unidades que foram adquiridas. Então as últimas unidades que agora tiveram a aprovação do Cade que foi a Tyson Foods aqui no Brasil e a Céu Azul que estamos no processo de closing nos próximos dias.

Quando a gente olha os números a receita líquida que a gente conseguiu teve um crescimento no mercado expressivo. Se nós pegarmos um trimestre contra o outro nós temos 9,5% superior ao segundo trimestre, e para dar os destaques 16,8 foi o crescimento do mercado doméstico, e o que é relevante é que a gente cresceu o preço médio dos processados em 2,9%. Eu tenho dito sempre que a gente tem uma lacuna importante com relação ao nosso concorrente de preço dos produtos no mercado; mas nós temos trimestre a trimestre fechado essa lacuna e se nós compararmos o que aconteceu, nós tínhamos uma diferença em torno de 15% no segundo trimestre e hoje a nossa diferença - de processados, falando de processados - no mercado interno é de 9%, o que demonstra o processo, a nossa disciplina de não construir mercado a custo de preço mas ao contrário, ao custo de ganho de valor. Nós temos tomado a liderança e muitas vezes, quando se faz a necessário, puxado preços no mercado.

Outro importante destaque nessa nossa receita é as exportações. O grande crescimento da receita se deu no mercado internacional como um todo, mas tem um destaque para a Rússia onde a gente teve em suínos um crescimento de volume tanto de suínos quanto de frango e um crescimento de preço. E com isso as exportações também tiveram um aumento de preço médio de 6,4%.

Com isso a gente pode ver uma escalada na construção do nosso Ebitda: a gente começou, quando a gente efetivamente fez a construção da JBS Foods nós no primeiro trimestre nós subimos 7,9 foi aqui, foi o trimestre em que a gente assumiu a Seara, a aquisição importante, e a gente fez 7,9 de Ebitda e nós temos vindo construindo chegando agora nesse quarto trimestre de 17,1.

E esse 17,1 ele vem-se dando obviamente pelas ações que nós temos feito desde o início de que elas vêm se consolidando e vem trazendo os benefícios de ações que se tomou no início. Mas o que fez assim... Que quando você olha o nosso CPV ele era 74,4 no segundo trimestre e agora ele é 71,5. Também teve um benefício de custo de grãos; mas o grande benefício que a gente tem é de ações estruturais que nós temos feito desde o início da nossa gestão.

E também quero ressaltar nesse Ebitda a questão da nossa redução do SG&A. O SG&A ele caiu de 15,2 para 14,4 e se nós voltarmos para o primeiro trimestre deste ano ele era 16, e aqui tem um destaque: se nós pegarmos (não está aberto aqui) mas a despesa só de G&A ele é de 2,4. A gente considera o nosso G&A alto, mas ele é fruto do processo nosso de consolidação das aquisições. Toda vez que você vai adquirindo você tem redundância nessa parte administrativa porque enquanto você implanta o sistema, enquanto você implanta os processos, você acaba tendo que ter redundância desses custos e eles têm uma tendência, na medida em que as aquisições vão se consolidando, de uma redução significativa no nosso G&A.

Para fazer uma separação entre mercado interno mercado externo no mercado interno se nós considerarmos o primeiro trimestre agora a nossa receita cresceu 28,7 e eu destaquei aqui o crescimento que chamamos de SPP aqui que é os produtos de valor agregado que teve um crescimento de 33,5%. Com isso, se a gente olhar no mercado interno 62% da nossa receita vem de produtos processados e ela tem crescido mais do que a receita dos outros produtos no mercado interno.

E no mercado internacional que se mantém praticamente constante o crescimento e agora tem um destaque nesse período específico para a parte de suínos que se deveu, teve esse motivo da aquisição da Rússia que os preços subiram de maneira acentuada nos últimos meses.

Nós colocamos aqui uma tabela para prestar contas, porque é exatamente há um ano atrás no dia 13 de novembro do ano passado eram 40 dias após a aquisição da... 40 dias após a aquisição da Seara a gente veio num evento como esse, JBS Day, e colocamos aqui que nós tínhamos um plano de captura, de turnaround na empresa de 1,2 bilhões. então aqui na verdade é uma prestação de contas: eu mostrei que nós tínhamos um plano e aqui a gente pode ver que nós em nove meses estamos entregando o plano que nós tínhamos para o ano.

E aí nós aqui também separamos, por que naquela ocasião também veio essa abertura colocando quais as etapas da cadeia de valor que a gente conseguiu fazer as reduções e então aí tem o breakdown. Mas para destacar alguma coisa na área agropecuária foram revisões de padrões nutricionais. A gente mudou, tinha um foco em indicadores técnicos e nós passamos a focar no custo da chegada do animal a fábrica de mudanças de foco para assegurar a sanidade animal, que é uma coisa importante ao invés de vocês ficar assegurando a sanidade animal usando muito mais antibióticos e aditivos e nós passamos a usar a bio segurança e controle de processos.

Quando a gente vai para a área industrial área industrial teve uma melhora significativa na produtividade. O que eu falo significativa é que foram mais de 10% dos ganhos que a gente teve a gente conseguiu de melhora dos processos.

Outro negócio é o rendimento dos nossos processos. Mas temos processos em que nós conseguimos elevar o rendimento dos processos em mais de 6%, e aí entrou junto... É importante que teve aí uma revisão de footprint. Essa revisão de footprint é que a gente vocacionou fábricas, a gente olhou mercado, para que mercado e de onde tem que sair o produto, onde é melhor atender o produto, que linha a gente tem que ter cada uma das fábricas e isso permitiu um ganho extraordinário de sinergias no nosso footprint.

Na área comercial é onde a gente fez uma das grandes mudanças também: ela começou com uma simplificação da estratégia de go-to-market; e o que é essa a simplificação da estratégia de go-to-market? a primeira coisa a gente teve uma redução de SKUs em torno de 30%. Nós reduzimos as marcas de 29 marcas que nós tínhamos para 14 marcas. Tinha duas forças de vendas e nós reduzimos para uma força de vendas. Nós melhoramos a qualidade dos produtos, reposicionamos os preços como eu já fiz o comentário antes, temos feito, e aumento de produtividade da força de vendas com a automatização da força de vendas, com o treinamento da força de vendas que foi onde a gente construiu o maior benefício individualmente na escala; mas se a gente somar tudo que a gente vê que 456 milhões veio da parte industrial e se somar a parte logística mais 157 pode ver que a grande melhora veio de dentro de casa.

Na parte logística a gente ganha escala na hora que pode contratar fretes junto com a JBS que a nossa escala permite ganhar sinergias e tínhamos uma perda muito grande de produtos com shelf life que era... o que se perde com shelf life? Era o planejamento. Planejar vender uma coisa, planejar produzir outra coisa e as duas coisas não fechavam exatamente e os nossos produtos são produtos perecíveis e se não tem um rápido escoamento acabam perdendo valor.

Então não tinha um sincronismo perfeito nesse processo. Nós refizemos todo o fluxo de informação, trabalhamos forte no fluxo de informação para que o fluxo do material depois pudesse andar melhor, quer dizer o investimento com

software e investimento com conhecimento das pessoas, conhecimento na parte de planejamento e demanda do mercado permitiu que a gente fizesse uma significativa redução das perdas nessa área da logística.

E outra coisa que a gente investiu demais foi na melhora do nível de serviço. Nós tivemos uma melhora de mais de 20%. Se a gente pegar o OTIF, que a gente fala o OTIF é um indicador de nível de serviço. Foi uma melhoria significativa no nível de serviço. A outra questão é a malha logística. Na malha logística nós tínhamos 23... 24 centros de distribuição e hoje nós temos 14 centros de distribuição, então isso realmente melhorou o serviço, simplificou a operação e reduziu custo.

E que ainda vou citar aqui na parte de P&D a questão de otimização de formulação de produtos. Aqui a formulação do produto é que se não tinha o produto colocava outro e cada produto tem uma formulação que deve ser feita e nós padronizamos o processo para garantir a qualidade do produto e para garantir o custo dos produtos.

E a otimização de embalagens: mas embalagens é o seguinte: você tem uma embalagem que está sobrando, não está sobrando caixa, e a gente pesa para caber exatamente a quantidade de produto. No pallet você tinha no pallet as caixas de alguma forma que elas não formavam exatamente o pallet e ficava sobra nesse processo todo. A gente pegou, juntou, arrumou.

E na área financeira e administrativa a gente teve a otimização de sites. Nós tínhamos um escritório em Itajaí e a gente não tem mais esse escritório. Além de ter uma redução de custo é também muito importante para a questão da cultura você ter um colocation, as pessoas juntas no mesmo site para todo mundo poder pulsar com a mesma energia, com mesmo foco.

Então a gente trouxe tudo isso, simplificou. Nós redesenhamos o processo, padronizamos, isso é uma simplificação importante e níveis de perda que aí que eu falo, perda na gestão de estoques, gestão de embalagens.

E uma internação do trabalho de TI da infraestrutura que nós tínhamos de link que também possibilitou uma redução significativa.

Com isso como eu falei nós estamos entregando o nosso plano que vai ser maior que isso obviamente. A gente está acima do que a gente havia planejado e eu dei um destaque para essa questão do preço. A gente conseguiu, se a gente colocar mix, se a gente colocar preço, uma melhora significativa no valor dos produtos.

Eu já falei antes, que está o nosso foco não é ganhar market share. Esse ganho de market share tem acontecido, é um ganho natural. É um ganho natural simplesmente porque nas grandes redes nós não estávamos com os produtos nas grandes redes e agora estamos com o produto lá, melhorou o mix.

E a nossa distribuição numérica: nós tínhamos 63.000 clientes e hoje temos 69.000 clientes. A gente não estava presente no ponto de venda. Isso é uma coisa natural que vem acontecendo, mas não é o nosso foco: o nosso foco é ganhar a preferência do consumidor.

A gente está dando destaque na questão da construção da marca Seara. A gente tem focado enormemente, e essa é uma das coisas que a gente tem um orgulho grande do que tem conseguido fazer, que é a melhora qualidade dos produtos. Nós focamos em três pilares: qualidade do produto, inovação e comunicação, e o que a gente tem visto? Que a marca Seara teve... 95% dos lares já experimentaram o produto e 70% já consome com frequência. O nosso top of mind dobrou nesse período que nós estamos considerando aqui, e se nós olharmos as marcas do Brasil a Seara pela revista Isto É a Seara é que teve a maior valorização em 2014, e nós estamos com mais de 100 milhões de impactos no Facebook na marca Seara.

Então a gente está muito feliz, está muito contente com a receptividade da nossa estratégia de qualidade de produto, de comunicação. Nós estamos lançando produtos que são inovativos no mercado, ninguém tem no mercado e isso tem feito... Atendendo anseios e necessidades latentes no mercado.

E para terminar quero dizer que a Seara está inaugurando o Natal. Não sei se todos tiveram oportunidade de ver o filme que começou ontem à noite e eu queria em primeira mão mostrar para vocês.

## Filme

Obrigado.

**Sr. Jerry:** Obrigado. Em seguida vamos conversar um pouco sobre o nosso negócio JBS Mercosul, o negócio da carne bovina aqui no Brasil e nos países vizinhos além do couro e dos produtos correlatos e para falar isso temos aqui o Sr. Miguel Gularte, o presidente da divisão. Miguel.

**Sr. Miguel Gularte:** Bom dia, é um prazer estar aqui nesse JBS Day para apresentar a divisão Mercosul, essa divisão que conta com mais de 70.000 colaboradores aos quais nós agradecemos saudando o nosso presidente da JBS Brasil Bovinos o Renato Costa; o Nelson Dalcanale que preside os negócios relacionados; Roberto Motta que o presidente da JBS couros; Agnaldo Ramos que faz parte do nosso time na Argentina... perdão, no Paraguai e no Uruguai, e o Gustavo Kahl na Argentina, e a Verônica nossa diretora de RH.

A JBS Mercosul é uma plataforma de abate de 55.000 bovinos por dia com capacidade de processar e 90.000 couros e que possui aproximadamente

operações em todo o Brasil. Se vocês se dirigem ao mapa anexo vocês vão ver que a JBS está distribuída no caso do Brasil ao longo e ao largo de todo o país. Isso é uma vantagem competitiva muito importante porque permite a JBS primeiro mitigar o risco climático. Nós temos condições de captar o gado em todo o Brasil. Também temos curtumes, temos operações de distribuições e isso nos permite aproveitar o crescimento de regiões emergentes. E, regiões que crescem em que a economia se desenvolve seguramente tem uma unidade da JBS para processar bovinos, tem uma unidade da JBS para curtir couros, tem um centro de distribuição da JBS para vender produtos. Essa distribuição perfeita é integrada por 48 unidades de processamento de bovinos no caso do Brasil, 6 confinamentos, 29 curtumes e 43 centros de distribuição.

Já os negócios relacionados que são negócios relacionados com a nossa cadeia da carne nós temos novos negócios que são duas fábricas de biodiesel, duas fábricas de lata, uma fábrica de colágeno, uma transportadora com mais de 1300 caminhões. Essa transportadora nos permitir recolher vantagens logísticas ao longo de toda a nossa distribuição geográfica.

Temos uma moderna fábrica de produtos de higiene e limpeza e isso complementa também com subprodutos como o caso do sebo.

Nós temos venda de caminhões e temos uma recicladora ambiental. A JBS é uma empresa que tem um crescimento sustentável. Nós temos capacidade de processar 100% dos materiais plásticos usados na nossa produção. Isso é uma atividade inovadora e já ganhou vários prêmios.

Se nós passamos a comentar a nossa posição na Argentina, a JBS tem uma operação na Argentina com cinco plantas de processamento de bovinos, temos duas fábricas de latas e um curtume. Já no Paraguai nós temos duas plantas de processamento de bovinos e mais de 25% do share de exportação do Paraguai pertence à JBS. No caso do Uruguai, que um país que tem acesso a todos os mercados por sua condição de livre de aftosa sem vacinação, está habilitado a exportar carne "in natura" não só para os EUA como também para o Canadá, a JBS tem uma fábrica de processamento de bovinos e dois curtumes.

Se nós olharmos as high lines dessa divisão nós temos que a JBS Mercosul apresentou no ano de 20141 receita líquida de R\$ 27,8 bilhões com Ebitda acumulado de 2,477 bi com margem de 10%.

Passando à página 23... 24 perdão, vamos falar um pouco das principais iniciativas da JBS Mercosul. Se nós falarmos do ponto de vista operacional nós vimos um processo extremamente intenso de benchmark operacional. Essa diversidade geográfica da JBS e a possibilidade da JBS estar distribuída em mais de sete países em diversos continentes permite que a JBS recolha expertise operacional. Nós temos condições de copiar as melhores práticas sejam elas da operação que está ao norte, no sul do próprio Brasil, na

Argentina, no Uruguai, como também vou copiar o meu amigo André Nogueira as operações da Austrália, EUA e também no Canadá.

Se nós formos para a distribuição de categorias essa distribuição geográfica da JBS em todo o Brasil nos permite captar diferentes tipos e qualidades de gado. Para cada qualidade de gado nós temos uma categorização e uma produção específica.

Nós também vínhamos com uma série de iniciativas de trade marketing e de otimização de canal de venda. Se nós formos falar sobre mix de produto nós temos na JBS uma criação só nesse ano de 2014 de mais de 32 novos SKUs e isso fez com que a nossa participação no pequeno e médio varejo passasse de 42 para 49%. Nós viemos crescendo, viemos fidelizando clientes, isso é um processo contínuo de melhora.

Tudo isso nós fizemos apoiados num sistema de pricing científico que permite a nós determinar a melhor estratégia, o melhor preço e a melhor distribuição. Tudo isso numa empresa como a nossa que emprega mão-de-obra intensiva é muito importante cuidar das pessoas. Na JBS nós temos muito forte os valores culturais, a disciplina, a franqueza, a determinação, e nós temos também a obrigação e conseguimos qualificar o nosso colaborador.

A JBS tem iniciativas que eu vou participar uma delas: por exemplo, a nossa academia de vendas que vem a ser a nossa forma de vender mais. Isso qualifica o nosso vendedor, aumenta a qualidade de quilos vendidos por cada vendedor. Se nós passarmos para a parte de relacionamento com o produtor nós temos mais 75.000 produtores e fornecedores da JBS só no Brasil. Isso numa plataforma sustentável, respeitando o meio ambiente e com atividades inovadoras como, por exemplo, um canal televisivo, o portal do pecuarista e o programa de qualidade. Qualidade na matéria prima a gente vai buscar para poder transferir para nosso cliente um melhor produto.

Se nós formos olhar um pouco operação na Argentina nós tivemos nesse ano um cenário desafiador porque como vocês sabem Argentina restringiu a possibilidade de exportação, mas essa dificuldade para nós se transformou numa oportunidade: a JBS se especializou no mercado local. Nós tivemos um crescimento fantástico a nossa linha de hambúrguer, na nossa linha de salsicha. Mais 70% do mercado de patês pertence à JBS, ou seja, nós temos uma empresa que está enxuta e está trabalhando muito bem no mercado interno.

Quando essa condição de exportação for revertida - em que ela vai ser revertida - nós vamos estar preparados para retomar nossa plataforma de exportação que tem uma marca fantástica que é a marca Swift.

No Paraguai a JBS tem uma operação com duas plantas. O Paraguai é um país da América do sul e um dos países do mundo onde o rebanho mais cresce. O rebanho do Paraguai cresce mais de 5% ao ano e dentro desse



crescimento do rebanho no Paraguai e da operação produtiva do Paraguai a JBS cresceu em relação ao trimestre anterior cresceu 24%, ou seja, um crescimento forte no país, um crescimento mais forte ainda na JBS.

Se nós falarmos da operação no Uruguai, a operação no Uruguai é uma operação que abate em animais Hereford e Angus, são animais de altíssima qualidade. Esses animais podem ser exportados tanto para os EUA como para o Canadá e a JBS faz isso e desenvolve as nossas marcas nesses países.

Passando ao slide 25 eu queria destacar para vocês o perfeito... Olhando a pizza aqui da esquerda, a perfeita distribuição e o equilíbrio comercial que tem a JBS: nós temos 52% das nossas vendas no mercado doméstico e 48% no mercado de exportação. Isso tem dois fatores muito importantes: o primeiro é um fator de mitigação de risco, um fator de aproveitamento de receita fiscal, mas também é uma forma de seguir crescendo de forma sustentável e segura.

Se vocês olham a pizza do lado, a outra pizza, vocês veem que mesmo na exportação a JBS tem um equilíbrio perfeito, ou seja, nós temos possibilidades e estamos presentes, crescendo em cada um dos mercados que crescem, ou seja, nós estamos perfeitamente balanceados e distribuídos. Isso explica o nosso crescimento de 35.3% em relação ao terceiro tri de 2013 e só nesse último tri um crescimento de 4,7%. Importante destacar que todo esse incremento cambial nós não chegamos a ver no segundo tri... No terceiro tri; nós vamos começar a ver praticamente agora no quarto tri. Isso vai nos permitir seguir crescendo e potencialização nossas exportações.

E chamando a atenção do trabalho que a gente vem fazendo em termos de marca. Nós seguimos investindo forte na nossa marca principal que é a marca Friboi, mas também estamos fazendo um trabalho qualificado na parte de marca Grill, Maturatta e também nas nossas marcas premium Swift e Swift Black.

Se vocês vão para o quadrinho da direita no final do slide vocês vão ver que dentro dos 32 SKUs que nós lançamos esse ano com produtos fantásticos como Supergelados, Preparados - Todo Dia, Beef Burger, Charque, Friboi Reserva e Gran Reserva eu acho que na saída vocês vão ter a oportunidade de provar a linha Todo Dia e tenho certeza que os maridos e as esposas vão gostar muito. É um produto saboroso, fácil de preparar, não dá trabalho para fazer uma média em casa.

Passando para a página 26 falando da receita líquida nós tivemos receita líquida de 14,5%, uma receita de 6,47 bilhões no trimestre, 14,8% superior a 2013. O Ebitda totalizou 554 milhões com uma margem de 8,6%. Nós tivemos uma suba no preço da arroba que impactou um pouco o nosso Ebitda, mas seguramente agora no quarto tri colhendo os efeitos benéficos da valorização cambial e com uma estrutura comercial preparada para tocar todos os

mercados mas vamos estar seguindo, crescendo. Estamos muito otimistas quanto a isso e temos certeza que vamos ter um quarto tri muito bom. Jerry.

**Sr. Jerry:** Obrigado Miguel. Agora nós trouxemos colado o André Nogueira para falar das operações nos EUA e no Canadá e na Austrália também. André por gentileza. Obrigado.

**Sr. André Nogueira:** Obrigado Jerry, bom dia a todos, obrigado pela atenção de vocês, feliz por estar aqui. Em Greeley hoje está -17, é um bom dia para estar aqui em São Paulo e, a temperatura na casa dos 20. Eu já queria começar pedindo desculpa; normalmente uma apresentação como essa deveria demorar 30, 45 minutos, mas a JBS ficou de um tamanho tal, de uma complexidade que cada um desses negócios tem sua dinâmica própria e uma média de uma empresa. Para poder passar um pouco de informação que seja relevante a gente precisa dedicar um pouquinho mais tempo do que seria uma apresentação normal.

Dito isto vamos dar uma olhada na JBS USA na parte de beef 40.000 cabeças de gado/dia, uma operação de 28.000 nos EUA, 4.000 no Canadá, 8000 na Austrália. A gente processa 11.000 peças em duas plantas, uma em Greeley, uma em Cactus no Texas e uma na Austrália; 16 confinamentos, 11 nos EUA e, cinco na Austrália e um no Canadá e esses confinamento sem a capacidade de um pouco mais de 2 milhões de cabeças por ano; o nosso suprimento vendesse confinamento. Absolutamente relevante, estratégico, especialmente num momento em que existe uma escassez de gado no EUA. Você tem esse supply interno te dá uma vantagem competitiva gigantesca e a gente vem falando isso sete anos no mercado, meio que balança um pouco a cabeça e agora acho que fica muito claro o quanto foi acertado fazer esse movimento; 7 centros de distribuição principalmente na Austrália.

A receita líquida desse negócio nos últimos doze meses de 20 bilhões de dólares, de novo 20 bilhões de dólares de receita líquida de um dos negócios da JBS, mais de 30.000 colaboradores. O Ebitda nos últimos doze meses de 700 milhões, 705 milhões, 3,4% de margem, lembrando que um ano atrás nós estávamos aqui e tinha um cenário, uma perspectiva bastante negativa para boi nos EUA e quando eu falei que a gente acreditava que era possível está em torno de 4% provavelmente muitos de vocês falou esse cara está sonhando e a gente vai entregar este ano perto do que a gente imaginava e do que a gente prometeu que no ano passado nesse mesmo evento.

Eu queria dar uma visão pouquinho diferente desse negócio só para mostrar um pouco da relevância da JBS em alguns mercados em que a gente opera. A gente falou aqui do é que a JBS USA Beef que é a operação de beef, 40.000 cabeças produzindo em 3 países de novo três países extremamente competitivos na produção de beef. Parte desse negócio de está dentro do negócio Austrália que faz parte do negócio americano. A nossa produção de carneiro, de ovinos, são de 22.000 cabeças por dia. Nós temos a planta mais

moderna, mais automatizada de carneiro na Austrália hoje que processa... Nós temos duas plantas que processam 8000 cabeças, uma planta toda a parte de abate, de corte robotizada, um negócio fantástico e se alguém quiser com dia visitar a gente acabou de implantar isso, está rodando em seis meses e nos dá uma vantagem competitiva gigantesca. Nós somos o grande fornecedor do mercado premium dos EUA com marca e reconhecimento de qualidade, com uma qualidade das plantas muito diferenciada.

Mas de novo voltando para a visão de um pouco diferenciada o que a JBS nos EUA? Se você soma o que a gente opera lá em boi, em porco, em frango, nós somos um negócio nos EUA que hoje é a segunda empresa de alimentos dos EUA - não de proteína, empresa de alimento dos EUA. É essa a relevância da JBS hoje na operação americana. Emprega em torno de 55.000 pessoas nos EUA.

Na Austrália nós somos a primeira empresa de alimentos; de novo, não de proteína, do total do mercado de alimentos nós somos a primeira empresa de alimentos da Austrália. Eu não tenho dados sobre o México e não tenho dados sobre o Canadá, mas eu tenho certeza que estamos entre os cinco maiores empresas de alimentos tanto no Canadá quanto no México, ainda mais agora quando fecharmos a operação canadense que estamos finalizando positivamente, eu acho que a gente é o terceiro no Canadá, o quarto no México, mas já não tenho certeza disso. Ainda mais quando a gente fechar a aquisição da operação da Tyson que vai quase que dobrar a nossa capacidade de produção do México.

Na próxima página falando um pouco da performance financeira o faturamento de 5,8 bilhões no trimestre, um crescimento de quase 25% em relação ao mesmo período do ano passado. De novo um mercado maduro, produzimos mais principalmente na Austrália, Austrália produziu muito mais do que no mesmo período no ano anterior, nos EUA a produção não cresceu tanto, o preço foi o principal referencial.

E o Ebitda do trimestre 504 milhões, bem melhor que no trimestre anterior, bem melhor que trimestre do mesmo período do ano passado.

Mas quais são as razões, quais são os motivos, os principais drivers dessa melhoria de margem no beef nos EUA? Não tem uma grande razão, tem um conjunto delas. De novo alguns de vocês vão lembrar que no ano passado a gente estava falando que a gente tinha comprado a operação do Canadá e de novo é uma história de turnaround, a operação estava fechada e que nos deu muito trabalho inicialmente, uma performance que nós sofremos nos primeiros trimestres. Muito bem, esse negócio começa a dar frutos, tem uma melhoria significativa da operação no Canadá nesse trimestre em relação ao mesmo trimestre do ano passado e mesmo em relação ao trimestre anterior. Era uma história de turnaround, o turnaround está acontecendo. Ainda está longe do nível que nós queremos, está longe do nível que pode render, mas está

significativamente melhor do que no mesmo trimestre do ano passado e contribuindo efetivamente positivamente para margem e não destruindo margem como estava acontecendo nos períodos anteriores. Então uma melhoria considerável no Canadá.

Austrália está performando fantasticamente. A gente falava isso no ano passado que a gente tinha se expectativa em relação Austrália. Austrália está entregando tudo que a gente tinha expectativa, resultado de todo o investimento que foi feito nos últimos anos lá, resultado do time foi colocado lá, resultado da demanda fortíssima pelo produto australiana tanto em China quanto em EUA, que nos EUA está abatendo esse ano em torno de 6% menos gado do que abateu no ano passado, mas está abatendo em torno de 15% menos vaca, o que significa que tem uma demanda brutal de carne magra nos EUA e Austrália está suprindo fundamentalmente essa demanda e com preços historicamente muito altos. Austrália é fantástica.

Uma melhor específica no mercado americano na nossa performance. A nossa performance não estava no nível, o Wesley comentou isso e chamava minha atenção nos períodos anteriores. A performance está melhorando consideravelmente, a gente está indo agora para a direção de bater os concorrentes dentro da operação americana, então teve uma melhora significativa.

E tem aquilo que eu comentei no trimestre anterior, nos dois trimestres anteriores, que também está contribuindo para a margem nesse trimestre, mas nos dois trimestres anteriores a nossa margem foi abaixo do que ela deveria ser fruto da política de hedge da companhia. Eu compro gado cash, gado de contrato dos produtores que precificam esse gado. Eu faço um hedge disso na bolsa de Chicago e como eu não faço mark-to-market dos meus contatos físicos eu só faço mark-to-market no meu hedge, quando o gado está subindo muito eu tomo uma pancada imediata no meu hedge e o meu benefício do cash é só quando eu abato o gado. Isso afetou nossa performance nos dois trimestres anteriores e nesse trimestre não foi um impacto negativo. Então são esses fatores que fazem com quem a performance do beef tenha sido muito melhor do que nos trimestres anteriores.

No caso da operação de suíno abatemos 50.000 suínos nos EUA, 3 plantas, temos uma planta de lamb, de carneiro nos EUA também que processa em torno de 3000 nos EUA. O porco tem em torno de 6000 colaboradores, 3,8 bilhões nos últimos doze meses e uma margem de quase 400 milhões, em torno de 10% de margem. A operação do porto está num estágio mais avançado, é extremamente competitiva. O Wesley assim que chegou nos EUA em 2007, 2008 fez um investimento significativo nas plantas de porco o que nos colocou numa vantagem competitiva de custo, de qualidade, de yield muito relevante. É a melhor operação de porco dos EUA e continua abrindo gap em relação aos nossos concorrentes. A nossa margem é significativamente melhor do que os concorrentes e continua abrindo gap em relação a eles. A

performance de quase um bilhão de faturamento, uns 930 milhões no trimestre, um crescimento de 4% no porco. Vocês acompanharam, tem o problema da doença nos EUA, uma a diminuição no abate no porco, nós também tivemos isso, um crescimento considerável no preço, mas estamos produzindo menos do que produzimos no ano anterior, mas conseguimos mesmo nesse cenário de menor disponibilidade de porco continuar crescendo a margem e fechamos com margem no trimestre de 12%.

A Pilgrim's, vocês já olharam o anúncio dela do resultado do trimestre. Uma empresa dando números claros, o Wesley comentou isso que quando ela foi adquirida performava uma das últimas da indústria e performa agora consistentemente mês atrás de mês no top na indústria, entre as duas, três melhores de 15 empresas e duas, três melhores provavelmente tem... Quem está à frente a gente nunca sabe por que não tem nome, é uma empresa muito focada num determinado nicho que provavelmente naquele trimestre teve alguma razão para aquele nicho ter tido uma rentabilidade acima. Se a gente comparar a Pilgrim's com as outras empresas grandes no setor diversificado como a Pilgrim's ela tem performado melhor do que todas elas. Uma história impressionante de turnaround.

Olhando um pouco a unidade tem 7,5 milhões de capacidade de abate de frango por dia na operação. Dessa capacidade 6,5 milhões nos EUA, 250.000 e Porto Rico e, de 800.000 no México e eu falei que com a aquisição da Tyson e isso vai praticamente dobrar a nossa capacidade do México e nós vamos ter que uma posição muito relevante no mercado mexicano, que é um mercado que não para de crescer; trabalha com integrados da mesma forma que a indústria trabalha que o Brasil. A concentração geográfica dela é onde é a concentração geográfica da produção de frango nos EUA. Isso tem motivos históricos e tem motivos relacionados com o tempo, o frango não performa tão bem a -20. Então é uma área um pouquinho mais aquecida dos EUA onde tem mais frango.

Tem a operação no México, como falamos são três plantas hoje e estamos adquirindo mais três plantas. Receita de 8,5 bilhões de margem nos últimos doze meses de quase 1,2 bilhões para, 13,8% de margem e 40.000 pessoas fazem parte do time da Pilgrim's. No trimestre 2,3 bi de faturamento, 435 milhões de margem, 19% de margem, um trimestre bastante impressionante fruto de, sem dúvida uma dinâmica da indústria favorável, mas muito do que foi feito dentro da empresa e do que a gente acha que ainda tem por fazer lá.

Na próxima tabela eu mostrei aqui um negócio que a gente tem feito nos EUA de forma um pouco... Na operação JBS USA de forma um pouco silenciosa, mais agressiva no porco, inicialmente e agora mais agressiva no bife, que é o crescimento nessa área de consumer, pronto para consumo, que sai das nossas plantas e direto para o consumo nos supermercados. A gente fez três aquisições de plantas nesse segmento, uma na Austrália e duas nos EUA e mais do que isso nós estamos crescendo muito a produção interna dentro das

nossas plantas. Por que fazer isso agora não ter feito isso quatro, cinco anos atrás?

De novo fruto da estratégia investimento que o Wesley implantou lá atrás. Ele investiu muito em centros de distribuição e com esses centros de distribuição colados nas plantas nós conseguimos melhorar a qualidade do serviço e do produto e conseguimos abrir espaço dentro dessas plantas. Com esse espaço que nós abrimos dentro dessas plantas agora nós estamos investindo para fazer esses produtos que vão direto para o consumidor final.

Resumidamente nós vamos crescer 50% da capacidade no ano que vem e provavelmente neste ano em relação ao ano passado nós crescemos 50% e vamos crescer 50% de novo ano que vem e vamos começar a ter um volume relevante: nós vamos estar produzindo 30.000 toneladas por mês de produtos que vai direto para o consumidor final, seja isso a carne moída já na bandejinha que vai direto na nossa planta para o supermercado, seja isso um prato pronto que essa operação que nós compramos na Austrália faz.

Nós compramos uma operação que já fazem isso hoje. Nós estamos investindo nessa operação e ela passará a fazer 500.000 pratos prontos por semana que vão da nossa planta e direto para o curso do final, já está cozido e é só esquentar no supermercado. É nisso que nós estamos investindo tanto nas nossas plantas quanto nessas aquisições estratégicas para crescer a produção.

A perspectiva que eu tenho para o ano que vem é extremamente positiva e por quê? Além das oportunidades que a gente olha que ainda temos por fazer dentro da empresa em termos de rendimento, ainda um pouco em termos de custo, muito em termos de mix de venda e de mix de clientes, obviamente nós temos muitas oportunidades, mas o mercado está melhorando de forma considerável, a operação dos EUA é clara, a melhoria do emprego nos EUA é clara isso agora começa a chegar num ponto que começa a afetar a renda principalmente do pessoal de renda mais baixa no EUA.

O preço de gasolina nos EUA despencando e mais disponibilidade para o nosso consumidor final. Então tem um cenário muito favorável. O cenário mundial de demanda extremamente aquecido. É absolutamente chocante, impressionante um cenário de preço de boi e de porco no EUA recorde como foi esse ano (25% no caso do boi superior ao passado, quase o dobro do que era em 2008 e o porco também 30%, 40% em alguns momentos desse ano comparado com ano passado).

E a exportação dos EUA continua crescendo. Cresceu muito pouquinho mais continua crescendo. Um dólar muito mais forte, um preço do mercado americano extremamente forte e a exportação não caiu; o que é isso? Competitividade sem dúvida da produção nos EUA, mas demanda

mundialmente muito forte nos produtos, então num cenário que a gente acredita que não muda.

Tem toda a fala, toda a discussão que parece que se a cresceu muito nos últimos dias de TPP, o Trans-Pacific Partnership, que extremamente relevante para o nosso setor, vale lembrar que esse acordo é feito entre os EUA, Austrália e alguns países asiáticos como o Japão e Coréia que são mercados absolutamente relevantes para a produção americana e assinando esse acordo significa que essas tarifas que hoje em alguns desses mercados são de 40% na importação elas vão migrando para perto de zero.

A gente ainda não sabe como é que vai se esse acordo final, mas é essa a sinalização. Isso significa que os EUA vai ficar ainda mais competitivos nesses mercados, significa que nós vamos tomar o que é hoje a produção interna nesse mercado, migram mais para a produção que vem dos EUA e da Austrália.

A Austrália já assinou, acabou de assinar o acordo com a China de livre comércio absolutamente relevante para o negócio de bife e de lamb na Austrália uma vez que a China, que é o meu terceiro tópico por que eu estou tão otimista, a China está importando esse ano alguma coisa - a grande China - importando esse ano alguma coisa em torno de 1,3 milhões de toneladas e quanto era isso no ano anterior? E 500.000, quer dizer mais do que dobrou; e quanto a isso quatro anos atrás? Zero: então a China saiu de zero de importação de bife, para este ano 1,3 milhões de toneladas.

Qual a previsão das próprias entidades chinesas, do governo, bancos internos da China? Que isso vá para 3 milhões de toneladas de importação de bife nos próximos anos. Nem se a gente pegar todo boi Austrália e mandar para a China gente consegue suprir isso; em algum momento vai ter que abrir para Brasil, em algum momento vai ter que abrir para EUA e todo mundo vai se beneficiar dessa maior demanda, esse gigante demanda que está vindo da Ásia mais especialmente da China.

O meu último ponto, porque eu sou extremamente otimista para o ano que vem, é o time que a gente montou nos EUA e na Austrália para comandar a operação. Nós temos um time fantástico de gente que tem experiência no negócio, muito mais gente que tem a cultura e os valores em que acreditamos. Porque acreditamos em muito do que o Sr. José começou nesse negócio há 60 e tantos anos atrás: gente que faz as coisas de forma extremamente simples, mas gente que tem uma determinação gigantesca para ser o melhor em cada um dos negócios.

A gente compara todo o dia como nós estamos em relação aos concorrentes enquanto a gente não estiver batendo o concorrente e batendo o concorrente com uma grande margem a gente não está satisfeito. É gente que adora o que faz. Gente acreditava no que o Wesley falou: se a gente faz o que gosta a

gente não trabalha, a gente se diverte e a gente se diverte pra caramba lá e quer se divertir ainda mais ano que vem. Obrigado.

**Sr. Wesley:** Gente eu vou fazer um sumariozinho aqui. A apresentação como André falou toma mais tempo do que o nosso earnings call normal a cada trimestre. A JBS tem crescido em uma forma em uma dimensão que de vez em quando a gente acha importante recapitular e relembrar o mercado como ficou essa operação, onde ela está espalhada, a quantidade de produtos processados, fábricas, e assim por diante. Então obrigado pela presença de cada um mais uma vez.

Fazendo um sumário aqui. Nós estamos super satisfeitos onde estamos, achamos que podemos melhorar ainda mais. Não achamos onde estamos onde podemos chegar, ainda queremos mais; estamos satisfeitos com o trimestre, estamos satisfeitos com os resultados, mas achamos que podemos mais. Eu acho que todos vocês lembram o primeiro trimestre, o segundo trimestre e talvez atrás eu venho falando, a gente vem falando que nós temos carregado em custo para carregar uma posição 100% hedgeada do ponto de vista de câmbio. Nunca optamos em fazer hedge account porque a gente acha que você retarda o problema quando você faz hedge account e nós achamos que a melhor opção é reconhecer o que tem que reconhecer no trimestre e hedge account é coisa que você joga para frente uma coisa que aconteceu hoje.

Mas temos tido política de manter 100% a nossa posição hedgeada com um custo que foi expressivo para trás. Claramente nesse trimestre, e quando a gente lembrar o câmbio que fechou trimestre e para onde o câmbio já está hoje continuamos com a posição 100% hedgeada e colhendo o fruto da estratégia que acreditamos ser acertada.

E continuamos acreditando que vamos continuar sem exposição ao dólar, achamos que a médio e longo prazo o dólar continua se fortalecendo e não contra o real, contra várias outras moedas ao redor do mundo. Então a política continua a mesma. Nós estamos super otimistas como André falou. O quarto trimestre estamos otimistas com os negócios, de como vão vir resultados. Temos uma operação diversificada tanto por país como por proteína, uma proteína vai melhor, a outra proteína vai um pouco atrás do trimestre anterior mas no contexto geral o balanço nos dá confiança de que vamos continuar tendo bons resultados, continuar desalavancando.

E estamos super otimistas com 2015: vamos crescer expressivamente em receita em 2015 advindo, logicamente, de receita em dólar, de crescimento orgânico e de crescimento expandindo o negócio onde nós operamos. O nosso crescimento, eu tenho dito, continua sendo o mesmo: nós vamos continuar crescendo onde nós já estamos em produtos de valor agregado e produtos que agregam margem. Esse é o foco nosso. Nós estamos aqui na JBS Foods com foco absoluto. Tem feito várias aquisições, só depois da Seara eu acho que já



fizemos oito aquisições e vamos continuar expandindo o negócio de fora também com muito foco. Vamos crescer onde nós operamos e em produtos de valor agregado e produtos que agregam marca e maiores margens.

Nós estamos convencidos de que a estratégia de internacionalização da JBS nós começamos a colher fruto e estamos super satisfeitos do tamanho que nós nos tornamos como multinacional brasileira. O André falou sobre missão, cultura, valores nossos. Estamos convencidos inteiramente na JBS que o que tem nos possibilitado fazer o que nós temos feito é a nossa cultura, os valores, é a nossa missão. Nós somos uma empresa que acreditamos em gente, acreditamos que o que faz diferença são as pessoas. A nossa história prova isso porque nós compramos empresas e continuam sendo as mesmas empresas: as mesmas fábricas, o mesmo mercado, e o que nós conseguimos fazer foi mudar a atitude, ter as pessoas certas no lugar certo.

Eu vou finalizar aqui para abrir para as perguntas. Eu quero imensamente agradecer o time inteiro, as 200.000 pessoas, mais a todo o time executivo do grupo que só tem sido possível administrar essa companhia com essa complexidade graças às milhares de pessoas que trabalham duro com atitude de dono, de forma simples porém não simplória e às vezes se confunde; nós somos uma empresa que acreditamos no simples mas acreditamos em coisa bem feita, bem sofisticada e acreditamos no trabalho, trabalho duro todo dia, ir lá e fazer. Obrigado pela participação de todos e eu queria abrir para as perguntas.

### **Sessão de Perguntas e Respostas**

**Operadora:** Senhoras e senhores informamos que excepcionalmente para esta teleconferência a JBS não responderá perguntas por telefone. A empresa solicita que encaminhem suas perguntas através do webcasting que serão respondidas pelo departamento de RI em momento oportuno. Obrigado.

**Sra. Giovana Araújo, do Itaú:** Minha pergunta é sobre os usos do caixa, quer dizer, a empresa entrou nesse ciclo virtuoso de geração de caixa e eu queria saber Wesley se vocês estão confortáveis com o nível de alavancagem da empresa hoje, o que a gente deve esperar do ponto de vista de M&A para os próximos anos e pagamento de dividendos.

**Sr. Wesley:** Claramente eu não tenho escondido e de forma nenhuma...Nós somos uma empresa que temos no nosso DNA crescer. Nós queremos continuar crescendo e, vamos continuar olhando oportunidades para crescer, temos feito M&A. Então vamos à caixa em aquisições que trazem geração de valor, porém com disciplina. Eu acho que nós temos mostrado ao mercado que temos tido disciplina, feito aquisições accretive que tem geração de valor.

Então a geração de caixa é para continuar crescendo o negócio ou através de aquisição ou orgânico e desalavancagem. Se você me pergunta: nós estamos confortáveis? Estamos. Eu sempre disse que alavancagem nessa casa de 2x a 3x é um patamar que nós sentimos confortáveis. E já tivemos spikes fora, vezes que nós que ultrapassamos isso, mas se você olha, por exemplo, no passado quando nós fizemos a aquisição da Seara nós fomos a 4x mas entre aspas 4x porque nós não consideramos nem um centavo de resultado da aquisição que foi feita. Se nós tivéssemos normalizado aquele resultado a alavancagem não teria sido isso.

Então vamos continuar crescendo, vamos continuar usando a geração de caixa para expandir o nosso negócio em aquisições que geram valor, em crescimento orgânico e desalavancagem e estamos confortáveis com esse nível de leverage.

**Sra. Giovana, Itaú:** Está ótimo e uma segunda pergunta sobre JBS Mercosul: a gente vê esse cenário favorável para as exportações com os preços em dólar subindo e a desvalorização cambial aqui potencial nos próximos períodos olhando o Brasil. Vocês nenhuma mudança do mix mercado externo/mercado interno daqui para frente em virtude disso?

**Sr. Wesley:** Sem dúvida nenhuma à medida que o real se desvaloriza o Brasil, a verdade é que por um movimento consecutivo de apreciação do real nos últimos anos, perdeu competitividade no mercado internacional. Tudo nosso em dólar ficou mais caro: o custo da nossa mão-de-obra em dólar, o custo operacional em dólar ficou mais caro. Claramente com o real menos fortalecido ou mais enfraquecido gera maior competitividade, então a gente acredita que esse percentual de mercado interno/externo vai ter um movimento: vai crescer exportação e esse balanço vai ficar um pouco diferente do que ele é - em que pese nós sempre mantivemos um balanço nunca passamos de 50% em mercado externo e 50% mercado interno. Nós chegamos ao ponto lá atrás quando o real estava supervalorizado a 1,50 em que as exportações caíram para a 25% e o mercado interno representava 75%. A gente acha que isso anda um pouco, mas nós vamos sempre manter o mercado interno brasileiro, é um mercado gigantesco e nós vamos sempre manter o foco bastante grande no mercado interno. Mas de novo achamos que a exportação brasileira continua crescendo pela grande competitividade do produto brasileiro fora.

**Sra. Giovana:** Está ótimo obrigada.

**Sr. Gabriel Lima, Bradesco:** É Gabriel do Bradesco. Uma pergunta sobre bovinos EUA e talvez depois eu queria fazer uma pergunta para o Tomazoni também, mas eu acho que a grande surpresa no trimestre foi bovinos nos EUA, André, que vinha girando em 3%, 4% de margem e atingiu quase 9 nesse tri, e eu entendi a exposição a respeito da estratégia de hedge que vocês montaram ao longo do segundo trimestre mas olhando como indústria eu acho que a situação ainda é difícil. Eu queria saber a opinião de vocês. O André falou que

o abate ao fora está caindo 6%, o abate de fêmeas 15% e então quando a gente olha para 2015 ele já é um ano de virada ou isso ações 2016 que as margens normalização para os 4%, 6% que a gente tinha como histórico? Enfim com um panorama de bovinos EUA já que foi o destaque do trimestre.

**Sr. Wesley:** Gabriel eu vou falar um pouquinho e o André complementa porque ele está no dia de lá. Se você lembrar o que vem acontecendo nos últimos doze meses ou mais na indústria americana você tem o fechamento de várias plantas.

E então realmente tem uma redução na disponibilidade do rebanho mas você teve eu acho que 5,6 plantas que fecharam nos últimos doze a dezoito meses. Então teve um ajuste significativo do ponto de vista de capacidade instalada com disponibilidade de matéria-prima, então isso é uma coisa que claramente traz um balanço. Na nossa opinião o pior do bovino passou; nós acreditamos que nós entramos em 2015 em um cenário mais positivo, em que pese a gente não acha que 2015 é o ano que vai pegar um momento espetacular no negócio de bovino. Mas na nossa opinião claramente 2015 tem cenários para serem melhores do que em 2014. André.

**Sr. André:** Só para complementar um pouco isso, lembrando sempre que JBS USA bovinos é Austrália, EUA, Canadá e tem carneiro também na Austrália. Então, primeiro, a gente tem uma operação na Austrália que está performando fantasticamente. Se eu for ranquear os pushes do trimestre para o ano Austrália é um grande push.

Tem o turnaround do Canadá que foi muito relevante. O que o Wesley falou da questão de fechamento, de ajuste dentro dos EUA é claro, teve um fechamento considerável e está melhor balanceado. Nós vamos ver mais gado e especificamente nos EUA no ano que vem do que vimos esse ano? Não. A nossa operação tem uma parte importante que é de vaca nas plantas regionais nossas, e a vaca esse ano você teve duas reduções que gerou esses 15% a menos de abate de fêmeas. Há vacas de corte, são as matrizes que foram a grande redução; mas também de vaca leiteira.

Nos EUA você processa mais ou menos 50% de vaca de corte e 50% de vaca leiteira. A vaca leiteira esse ano teve um corte de 14% e a gente não vai ver esse corte ano que vem. Então tem uma recuperação forte do processamento de vacas por conta da vaca leiteira. A produção nos EUA esse ano foi bem menor inclusive do que a gente esperava: a gente esperava que fosse 3%, 4% menor e foi 6,5% menor. Isso é uma excelente notícia. A retenção de matriz está acontecendo numa velocidade muito maior do que o antecipada porque o incentivo econômico está lá.

Tem duas coisas nos EUA: se você for olhar os últimos dois anos, você olha para vinte anos - e eu poderia ter trazido esse gráfico - você olha vinte anos de condição de grama nos EUA, condição de pasto no EUA; há dois anos atrás foi

a pior condição de pasto nos últimos vinte anos e esse ano está sendo a melhor condição de pasto nos últimos vinte anos. Então você tem os dois cenários extremos em dois anos, o que para mim é excelente notícia. Claramente a retenção está a uma velocidade muito maior do que se esperava e vai acontecer muito mais rapidamente do que se espera.

Para o ano que vem eu acho que os EUA ainda produz 2% a 3% menos bife e do que produziu este ano, mas com uma recuperação especialmente da vaca leiteira e eu acho que a indústria já começa ano que vem muito melhor ajustada do que começou esse ano pelo fechamento de capacidade que aconteceu e que ainda vai acontecer.

Você tem algumas áreas dos EUA que ainda estão sob muita pressão e ainda bem que nós não estamos nessa área. Você tem área de vaca na região do Texas que está sob muita pressão e ainda tem 3, 4 plantas lá e não tem espaço para essas três, quatro plantas. Alguém ainda vai ter que fechar. Você tem a Califórnia vivendo ainda uma seca histórica que tem umas quatro plantas de vaca lá que vão fechar uma ou duas ainda. Então você ainda tem um ajuste para acontecer em áreas em que nós não estamos.

Nas áreas em que nós estamos é de melhor perspectiva para o ano que vem. Soma a isso a estratégia de ter Five Rivers e nos coloca em uma vantagem competitiva muito grande.

**Sr. Gabriel:** Está legal isso pudesse passar para a JBS Foods a pergunta para o Tomazoni ou o Wesley, enfim. A gente, diferente de bovinos nos EUA a indústria tem tido ventos muito favoráveis nesse ano e eu queria entender do Tomazoni - eu sei que é uma pergunta difícil - mas quanto ele acha, e você o Wesley, que essas margens surpreendentes de JBS Foods estão relacionadas às condições de indústrias, sejam elas queda de grãos, Rússia, questões sanitárias, enfim, de oferta e demanda bem ajustada aqui no Brasil, o quanto que foi a indústria e o quanto que foi as mudanças que vocês implementaram um nível micro na Seara, enfim, nas aquisições todas?

Porque quando a gente fala com os pequenos, médios e os próprios concorrentes as margens também melhoraram para a maioria dos participantes dessa cadeia e então para tentar separar o que é fixo e o que é temporário na história.

**Sr. Wesley:** Eu vou falar um pouquinho e o Tomazoni pode complementar. Claramente mercado está mais favorável, não tem dúvida: o grão está mais favorável, o câmbio nesses patamares ajuda porque você tem uma cadeia integrada, o custo está lá, está dado, então claramente o mercado está favorável.

Agora na JBS Foods eu te digo com muita convicção que até agora... porque lembra que o câmbio médio do terceiro tri foi 2,28 e até o terceiro tri a grande, a grande - e eu vou arriscar falar aqui um número Tomazoni e você me corrija -

que 70% do resultado vem de coisas internas e 30% pode ter vindo no mercado nos ajudando, mas 70% veio de redução de custo, redução de SG&A, melhoria na distribuição, no nível de serviço, formulação de produto, rendimento, todos aqueles números que o Tomazoni passou aqui que são, vai apresentar... aliás a meta é 1,2 bilhões e vai representar 1,5 bilhões, 1,4 bilhões. Então a grande maioria dessa margem vem de coisa interna e não vem do mercado, em que pese sem logicamente não reconhecer que o mercado está favorável.

Eu acho que um ponto importante aqui, a Rússia, porque me perguntaram isso já: a Rússia é lógico que está ajudando nas representa muito pouco. Para vocês terem uma ideia nós exportamos 110.000 toneladas Tomazoni? 110.000 toneladas/mês e Rússia a JBS Foods para todas as exportações e a Rússia das 7000 toneladas/mês. Então a essa melhoria de preço na Rússia o impacto no resultado é muito pequeno quando você pega no todo. Então logicamente ajuda, mas não é relevante porque muito pouco dentro da exportação Russa. Tomazoni.

**Sr. Gilberto:** Eu acho que você foi preciso. As grandes transformações que a gente fez foram estruturais. Eu até me detive um tempo mais do que o planejado para explicar por que o pessoal estava perguntando como é que a gente saiu de um nível de margem baixa, e conseguiu subir tudo isso, qual era o milagre.

Então a verdade não tem milagre; tem é muito trabalho e a gente eu acho que teve a felicidade de formar, de juntar um time muito competente, um time muito experiente e que conhece o setor profundamente e a gente mexeu estruturalmente.

E nós não terminamos as transformações. Você vê que a gente tem um número de aquisições que nós fizemos depois da Seara - foram sete aquisições - e elas todas estão em processo. Você tem algumas em que nós nem ainda conseguimos implantar os nossos sistemas. Então a gente até não pode fazer projeções por que a gente está no período de silêncio, mas eu quero dizer que até agora foi a grande parte estrutural. Eu não sei se o percentual que o Wesley falou mais nós temos a convicção que é estrutural.

**Sr. Gabriel:** Está legal obrigado e para bens pelos resultados.

**Sr. Pedro Leduc, JP Morgan:** Bom dia é Pedro Leduc, JP Morgan. Primeiramente para bens pelos resultados.

**Sr. Wesley:** Obrigado Pedro.

**Sr. Pedro:** A pergunta vem em relação à Pilgrim's Pride. A gente vê que a ação representava quase 30% do seu market cap atrás, é hoje a 50 e não do refletida até na ação SBS S3 talvez um pouco de resiliência no mercado acreditar que esse momento continue positivo na Pilgrim's.

Você pode elaborar um pouco o outlook que vocês têm para frente e principalmente se a indústria de frango americana como a bovina aprendeu um pouco a se racionalizar e não aproveitar esses momentos de margens históricas para aumentar a produção? Essa é a primeira pergunta.

**Sr. Wesley:** Pedro nós continuamos bastante otimistas com 2015 em que pese o mercado é bastante sensível com relação a crescimento de produção de frango nos EUA, cria às vezes uma impressão de que essa margem pode ser prejudicado de forma expressiva. Nós achamos que o que a indústria vai produzir a mais no ano que vem, porque vai produzir a mais, e nós acreditamos que esse percentual, ele é completamente suficiente ou razoável pela demanda crescente que tem pela melhoria da economia americana.

Então nós não acreditamos que a indústria crescendo 2%, 3% vai ter prejuízo à margem de forma significativa, logicamente tem sazonalidade: nós tivemos um trimestre com quase 20% de margem, tem sazonalidade, mas nós vamos ter um quarto trimestre extremamente forte de novo e o mercado às vezes acho que... as achamos que no ano de 2015 a Pilgrim's vai performar sobre bem. Eu não estou aqui precisando o percentual mas assim, dois dígitos de margem nós temos segurança de assumir que a Pilgrim's vai performar em 2015. Então nós não achamos que tem nenhuma mudança estrutural.

Eu acho que tem que ser lembrado, o André falou um ponto relevante: você tem a economia americana com um nível de desemprego constantemente menor trimestre a trimestre. Nós estamos sentindo na nossa operação já não tem sobra de mão-de-obra; o salário vai começar a ter ganho real nos EUA porque se você quer atrair mão-de-obra você vai ter que começar a dar ganho real em salário nos EUA. Então é assim, a economia americana... Temos dito lá interno e nós por estarmos tão satisfeitos com a internacionalização que nós fizemos e nos EUA e o tamanho que a nossa operação nos EUA, nós temos dito que os EUA vão voltar a ser EUA, e 2%, 3% de crescimento na produção de frango nós não achamos que é nada, número que possa prejudicar a manutenção das margens.

**Sr. André:** Deixa eu colocar um pouco de número nessa sua projeção: se você pegar a última projeção de USDA que faz projeção todo mês do que ele imagina que será a produção de frango, bife, e porco nos EUA para o próximo ano, você combina todas essas projeções e você tem o USDA hoje dizendo que no ano que vem a produção de todas as proteínas nos EUA vai crescer 0,4% per capita. Então você tem uma queda do bife, você tem o aumento do porco, tem um aumento no frango que vai dar em 0,4% per capita, menos de 0,5% per capita, o que a gente acha que isso é perfeitamente absorvido pelo mercado.

Mais ainda, nessa projeção do USDA ele prevê uma queda na exportação, e todo o cenário que a gente consegue enxergar é que a exportação vai continuar crescendo, ela não vai cair. Portanto se exportação crescer um

pouquinho você não vai ter nem crescimento per capita; você vai ter uma diminuição per capita; e mais ainda essa a previsão do USDA prevê praticamente zero de problemas no suíno, o que a gente não acredita; a gente acredita que vai ter um outbreak again, de novo do PDV que vai afetar um pouco produção de suínos, talvez não tanto quanto afetou este ano. A gente não sabe disso ainda, na estamos começando a entrar na fase em que se isso for acontecer vai começar a se mostrar, mas o USDA prevê praticamente zero, o que a gente acha que é muito pouco provável.

Com tudo isso o seguinte: não vai ter mais proteína per capita nos EUA e o mercado vai estar mais favorável. É difícil acreditar que isso vai gerar algum problema.

**Sr. Pedro:** Legal obrigado e seu puder fazer uma pergunta rápida e mais no âmbito contábil, a gente viu que esse trimestre finalmente a alíquota de imposto caiu mais para o nível... 30% algo assim comparado com 50 que estava rodando. Já ao longo do tempo a gente vinha escutando de vocês uma série de estratégias para baixar as alíquota efetiva. A gente pode entender que o patamar agora já mais ajustado ou teve alguma coisa aí que ajudou particularmente nesse trimestre?

**Sr. Wesley:** Não teve nada especificamente no tri, mas em que pese nós ainda não estamos eficientes como nós acreditamos que temos que estar. Nós ainda temos um desbalanceamento. Claramente vocês sabem a Pilgrim's tem um excedente de caixa. Nós estamos com 1 bilhão já na Pilgrim's de caixa positivo mesmo pagando o bond que tem... que é called agora em dezembro a Pilgrim's tem sobra com 500 milhões de dólares.

Então não é eficiente. Então nós logicamente estamos analisando o que vamos fazer. Temos várias alternativas, eu mencionei há algum tempo nós continuamos analisando. Então nós ainda temos que melhorar essa taxa efetiva de imposto no consolidado nosso.

**Sr. Pedro:** Obrigado.

**Sr. Thiago Duarte, BTG Pactual:** Bom dia é Tiago Duarte do BTG Pactual. Eu queria votar no ponto da margem nos EUA que o André... eu queria ser um pouco mais cartesiano entender... está bem claro eu acho o efeito que a tua estratégia de compra de gado futuro tem na tua margem bruta, que foi basicamente daí que veio em boa parte da melhora tri contra tri, mas não sei se dá para mensurar mais ou menos em termos percentuais porque esse swing é muito relevante - para o bem e para o mal pelo visto.

**Sr. André:** Deixa eu só discordar que não é daí que vem em boa parte, claramente não é; de novo se você olhar tri contra tri você tem o swing e como é que nós estamos no year-to-date com 3,4% no last twelve months, nos últimos doze meses, que é muito parecido com o que eu tinha falado aqui no ano passado que ficar em torno de 4%. Portanto se você olhar no consolidado

do ano você tem um cenário muito parecido com o que a gente previu que seria no ano passado.

De novo, em termos de relevância se eu fosse listar: Austrália é muito relevante nesta melhoria; a melhoria do Canadá; a melhoria interna nos EUA é muito relevante; o trimestre é um trimestre mais forte e historicamente, é um trimestre mais forte e então você tem uma sazonalidade normal no trimestre do boi nos EUA; e você tem essa questão da estrutura de como é que a gente faz o hedge lá que a gente não faz o mark-to-market da operação e você faz.

Então você teve realmente uma coisa que prejudicou os dois trimestres anteriores e que não foi prejudicial... não foi benéfico nesse trimestre não; toda vez que o preço do boi ele anda mais você ainda tem, só que no trimestre anterior ele andou muito dentro do trimestre anterior e esse trimestre ele continua andando mas ele andou um pouco menos. Então não é que a gente teve um benefício significativo nesse trimestre; ele não teve foi um problema.

Se você tivesse uma queda significativa no preço do boi você vai ter uma inversão de isso: você vai ter esse benefício especial trimestre. Então só para deixar claro não vem daí; vem muito mais da Austrália, vem na melhora da performance nossa nos EUA ainda do turnaround no Canadá e vem do movimento melhor do trimestre para todo mundo. Aí tem uma melhoria de margem para todo mundo no trimestre que a gente espera que vai ter.

**Sr. Thiago:** Então minha ter se eu for me ater aos teus 3,4 para falar de uma janela um pouco mais longa, você saberia me dizer se esse efeito exclusivamente da compra de gado futuro ele impacta positiva ou negativamente nesses 3,4 mais ou menos em qual magnitude?

**Sr. André:** Não, nesse 3,4 tem zero.

**Sr. Thiago:** Zero.

**Sr. Wesley:** No acumulado do ano...

**Sr. André:** Desculpa, não é nem que ele tem zero; ele ainda é um pouquinho negativo.

**Sr. Thiago:** Perfeito, essa é...

**Sr. Wesley:** Se nós recuperarmos esse efeito a margem deveria ser mais de 3 ...

**Sr. André:** Um pouquinho mais.

**Sr. Wesley:** Um pouquinho mais, e por que de novo, Thiago, só para ficar claro? O que nós fazemos? A gente compra boi do pecuarista a preço fixo para entregar um, dois, três, seis meses para frente e o que nós fazemos? Nós vamos lá fazemos hedge em Chicago. Nós marcamos o hedge a mercado todo



dia se subiu ou baixou; e o contrato nós não marcamos um contrato do boi a mercado.

O que acontece isso? Quando o boi sobe você tem um efeito no resultado do hedge, só que você vai receber esse boi mais barato lá na frente. Então no ano e isso está equilibrado.

**Sr. Thiago:** Obrigado perfeito. E a segunda pergunta é ainda EUA ,quando você apresentou toda a questão de pratos prontos e tal é muito fácil pensar na tentativa de compra da Hillshire, e a Pilgrim's, se a gente olhar para a Pilgrim's isoladamente ela hoje está net cash, e aí então eu queria ouvir de vocês, qualquer um de vocês...

**Sr. Wesley:** Você quer perguntar se nós não vamos fazer alguma aquisição?

**Sr. Thiago:** Eu queria entender...

**Sr. Wesley:** Thiago claramente a Pilgrim's está numa posição que pode fazer uma aquisição, tem balanço para isso, tem condição para isso. A JBS como um todo tem balanço, porém nós não estamos engajados em nenhum deal na Pilgrim's nesse momento e só vamos fazer alguma coisa se tiver alinhada com a estratégia nossa e qual é a estratégia nossa? É simples: nós vamos estar operando na Pilgrim's nos mercados em que nós já estamos: então a América do Norte, não temos interesse em fazer alguma aquisição pela Pilgrim's fora da América do norte e isso é uma; duas, que seja, que traga geração de valor. Se não tiver eu acho que nós mostramos a disciplina na Hillshire. Era um negócio que fazia todo sentido, porém chegou a um preço que nós não vimos mais criação de valor e paramos. Então só vamos fazer se for uma aquisição que tem geração de valor. Então é isso.

**Sr. Thiago:** Mas qual é o plano B para o balanço da Pilgrim's dado que não tem aquisição por exemplo hoje?

**Sr. Wesley:** Thiago não têm muita opção além de duas coisas a serem feitas ali: ou aquisição o dividendo, é isso. A realidade é essa que nós estamos avaliando as duas alternativas. Se tem alguma aquisição que gera mais valor do que devolver dinheiro para o acionista nós preferimos aquisição que gera mais valor do que devolver o dinheiro para o acionista; se não tem, tem que distribuir dinheiro para o acionista, é isso.

**Sr. André:** Thiago para não gerar nenhuma dúvida quando eu falei daquele crescimento para 50% nos nossos preparados ou produtos que não é só prato final, esse é só na Austrália; o resto é cru mas preparado para o consumidor comprar no supermercado. Isso tudo com o que nós já temos. Com as três pequenas aquisições que nós fizemos de plantas e de negócios que nós fizemos nos EUA nesses últimos doze meses e da expansão dentro das nossas plantas. Não tem nada ali de futuras aquisições. 50% é do que nós já temos em casa.

**Sr. Thiago:** E por último só seu puder fazer uma última pergunta sobre o Mercosul. Em linha com a primeira pergunta sobre bife EUA tentar fazer um pouco o break down. Tem muita coisa dentro do Mercosul: couro, aí tem Uruguai, Paraguai, Argentina. Eu queria conseguir pensar exclusivamente no Brasil, que tipo de margem que o Brasil hoje está rodando.

**Sr. Miguel:** Começo eu ou tu começa?

**Sr. Wesley:** Eu posso fazer um sumário rápido: Argentina continua super ruim. Todos sabem, nós fechamos quatro fábricas na Argentina, temos uma fábrica. Felizmente conseguimos o break even na Argentina para nós foi uma vitória por que perdeu dinheiro por... eu não sei, quatro anos seguidos. Crescemos muito em industrializados, então a Argentina é isso.

O Uruguai está indo bem. O Paraguai está indo super bem. O Brasil claramente e teve uma deterioração na margem e o preço do boi subiu mais do que nós esperávamos, nós achávamos que o preço do boi subiria, mas ele subiria junto com a desvalorização do real, mas ele andou mais do que nós esperávamos então teve uma deterioração da margem.

Logicamente o câmbio ajuda essa subida nos preço do boi. Assim, nós não achamos que essa margem recupera para o patamar que vinha no curto prazo; a gente acha que é por aí e pode ter algum aperto pequeno - nada significativa - mas é por aí. Nós achamos que a margem do bovino vai ficar aí nesses níveis com pouca variação.

**Sr. Miguel:** E aproveitando um pouco o que o Wesley falou nós nos preparamos para esse cenário e nós estamos perfeitamente equilibrados do ponto de vista comercial para aproveitar essa situação da melhor maneira possível: nós temos uma estrutura comercial que se adaptou. Como nós falamos é uma estrutura total flex: ela funciona tanto no mercado interno quanto no mercado exportação, isso nos outros países nós vimos fazendo a mesma coisa. Nós vamos buscar nos mercados onde nós temos melhor remuneração.

E viemos também fazendo o dever de casa. A JBS segue aumentando a produtividade, reduzindo custos, melhorando rendimentos. Essa soma nos deixa animados para 2015.

**Sr. Wesley:** Uma coisa Thiago logicamente é fundamental: o câmbio offseta alta do boi e; agora nós estamos muito vigilantes aos preços internacionais porque se deteriorar preço internacional na venda aí você entrega o que o câmbio andou e fica com o aumento no custo do boi, então aí você pode ter um aperto adicional na margem.

Eu acho que uma coisa na JBS eu acho nós é super relevante: o boi teve um aperto de margem que vinha na casa de 10, veio para a casa de 8. Porém nós tivemos um negócio que mais do que offsetou isso aí e então no consolidado

alguma variação para lá ou para cá nós achamos que perfeitamente no consolidado nós temos condição de continuar performando bem e continuar tocando o nosso negócio com margens consolidadas de forma sólida.

**Sr. Thiago:** Obrigado.

**Sr. Alexandre Miguel, RPS Capital:** Alexandre Miguel, RPS Capital. A minha pergunta é mais do lado de eficiência interna e na linha do que o Pedro perguntou. Eu entendo esse ímpeto de aquisição e crescimento que está no DNA de vocês. Entregaram aquisições boas no caso da Pilgrim's, vem crescendo mesmo receita per share vem crescendo no ritmo alto. Agora existem ainda algumas ineficiências apesar da geração de caixa muito forte como essa do imposto, que o imposto corrente ainda representou 45% do Ebit se você excluir o diferido e ainda com a geração de caixa boa.

O capital de giro vocês gastaram uns R\$ 800 milhões no tri. Eu queria entender nesses pontos saiu também uma notícia recente que vocês contrataram, estariam contratando uma consultoria interna. Então o queria entender que do ponto de vista de eficiência que só de você baixar imposto de 40 para 25 é 20% de ganho no lucro da empresa sem aquisição nenhuma e só por eficiência interna.

Então o que vocês estão fazendo no âmbito global, se vocês puderem comentar para tentar otimizar isso, e essa notícia que saiu recentemente de contratação de consultoria interna e eventualmente para mexer também com a alíquota, utilizar fiscal, melhorar a operação. É mais detalhe nesse sentido, por favor.

**Sr. Wesley:** Eu vou responder parte da sua pergunta assim: a verdade, nós estamos trabalhando num projeto global com duas das big four para um planejamento global que envolve a companhia no mundo todo do ponto de vista tributário, o que é melhor em cada lugar então isso realmente é. Nós estamos conscientes que, como eu comentei, o que o Pedro falou: nós não estamos eficientes como nós precisamos estar e como nós podemos estar do ponto de vista de taxa efetiva e que logicamente isso traz um... Um incremento de earnings per share na última linha significativo.

Então nós estamos super focados nisso. Logicamente não é um negócio simples, não é um negócio você faz em um dois meses. De novo a operação da JBS ficou uma operação global como uma complexidade e que não é de um dia para outro que você faz isso.

Com relação ao capital de giro foi um bom ponto que você tocou porque nós não tivemos aumento da necessidade de capital de giro. Se você exclui o câmbio, porque logicamente um dólar quando você consolida, todo o contas a receber nos EUA ficou maior, todo o estoque ficou maior; mas tem um efeito câmbio gigantesco nesse número e tem um outro que é as aquisições. Então nós pusemos para dentro Massa Leve, nós pusemos para dentro Belafoods

nesse trimestre. Se você exclui tudo isso e exclui o efeito de câmbio nós não tivemos aumento da necessidade de capital de giro nas operações que estavam sem as aquisições e sem o efeito câmbio.

Então nós estamos trabalhando e sabemos que podemos ter uma melhora expressiva nessa área.

**Sr. Wesley:** Bom dia, Wesley do Banco do Brasil aqui.

**Sr. Wesley:** Eu estou meio perdido.

**Sr. Wesley:** Aqui. Foi muito explorado em várias questões eu quero ser breve agora, parabéns pelos resultados. Eu acho que é inquestionável a habilidade no turnaround e tudo mais. O meu ponto das poucas perguntas que sobraram se puder ser respondida pelo Wesley, é a questão de ambiente competitivo para a Seara especificamente para o ano de 2015.

Eu acho que a lição que está dentro de casa, as ações que vocês estão fazendo eu acho que isso é inegável; agora do ponto de vista de preços para a Seara e para o ambiente competitivo para 2015 como é que vocês estão enxergando isso para uma representação... Que explorasse mais esse tema, obrigado.

**Sr. Gilberto:** O ambiente competitivo?

**Sr. Wesley:** Seara versus a concorrência... pelo turnaround especificamente e pela precificação? Eu acho que existe mais espaço para...

**Sr. Gilberto:** Eu acho que existe espaço. O nosso investimento na marca ele tem por objetivo valorizar a marca e valorizar marca significa que isso tem mais preço. Para fazer isso a gente fez o tema de casa que foi melhorar a qualidade do produto, que foi se organizar na distribuição, e o que eu vejo nós não estamos fazendo... O nosso crescimento ele não está baseado num crescimento em que nós estamos indo buscar market share; nós estamos focados em aumentar a nossa distribuição numérica.

Como falei antes a gente tem o número de pontos de venda que não estão com nossos produtos e a gente acha que pode ter mais de 120.000 pontos de venda com o nosso produto e hoje nós estamos com 79.000. Então tem um espaço para nós irmos buscar para nós oferecemos oportunidade para consumidores que querem consumir o nosso produto. Mesmo nas grandes redes o nosso mix não é o mix que nós consideramos ideal ainda e nós temos um foco de lançamento de categorias novas.

Então nós não estamos focados em "vamos ganhar market share"; o market share que nós estamos ganhando ele consequência do aumento da preferência dos consumidores pelo nosso produto e esse é o nosso foco: nós vamos estar disciplinados com a questão de preço. A gente está construindo valor e esse é o nosso foco.

Então concorrência vai sempre existir mais ou menos, mas eu acho que a gente tem que se focar no que a gente é capaz de fazer.

**Sr. Wesley:** Okay, obrigado.

**Sr. Wesley:** Mais alguma pergunta? Senão eu queria para encerrar agradecer imensamente a participação de todos. É um prazer enorme, obrigado pelo apoio e por estar sempre participando junto conosco. Tenham um bom dia, obrigado.

---