



Local Conference Call  
JBS S/A  
JBS Day – 2017  
7 de dezembro de 2017

**Sr. Jerry O’Callaghan:** Bem-vindo a todos. Muito obrigado por vir numa quinta-feira no mês de dezembro, quando tem poucos eventos. Todo mundo chegou cedo, é bom que a gente esteja começando no horário certo aqui para todo mundo poder ir embora também na hora certa.

Hoje nós temos uma agenda começando agora como Sr. Tomazoni falando da estratégia dos negócios, mais adiante André Menezes vai falar um pouco sobre o balanço e sobre os resultados do trimestre, alavancagem, geração de caixa líquidez e tudo mais, depois Márcio Nappo aqui, o nosso Diretor de Sustentabilidade, vai atualizar de todas as iniciativas que a gente tem tomado ao longo do período... da última década basicamente e das perspectivas que a gente tem em sustentabilidade de agora em diante, e, por fim, o Marcelo Proença, que é o nosso Diretor de *Compliance*, vai fazer uma apresentação sobre todos os avanços que nós fizemos agora no ano de 2017 e os planos também para o ano que vem e para os próximos anos.

Mas, antes de mais nada, eu queria chamar o senhor Zé Mineiro aqui para vir saldar todos nós aqui, é o Presidente e o fundador da companhia. Senhor Zé Mineiro vai dar uma palavra primeiro aqui. Senhor Zé, quer usar o microfone?

**Sr. Zé Mineiro:** Olá, bom-dia a todos. Bem, primeiro eu quero agradecer a presença de todos e a confiança. Como é do conhecimento de todos, nós tivemos um ano de 2017 com bom resultado e esperamos que o 2018 seja também um ano de bastante trabalho, acordando cedo e que a gente mostre um resultado bom também.

Eu quero aqui deixar um feliz Natal, um feliz Ano Novo a todos e agradecer mais uma vez todo este companheirismo, esta confiança, a nossa equipe, este resultado vem mais da nossa equipe, que é muito excelente, uma equipe de muita garra, muito trabalho, e aqui agora eu quero passar a palavra para o Tomazoni. Continue, Tomazoni.

Bom-dia a todos e obrigado.

[*aplausos*]

**Sr. Tomazoni:** Bom-dia a todos [como é que nós somos fazer aqui?]. Obrigado pela presença de todos, estamos muito contentes em tê-los aqui, os nossos



colegas que estão aqui e esperamos que o dia seja bastante proveitoso a todos nós.

Eu, antes de começar a minha apresentação em si, eu acho que normalmente a gente acaba... quando vê a JBS, a dimensão da JBS, nem sempre talvez a gente consiga verificar de uma maneira sistêmica o que é a JBS.

Então, olha as vantagens competitivas que esta empresa tem. Eu acredito que nem todas elas apareceram ainda nos resultados dado a intensidade de M&As que nós temos feito e de integração que ao longo do tempo esta empresa viveu sua história, e que agora vai começar a aparecer no resultado.

Então, então é o seguinte: nós somos o primeiro ou o segundo em todos os negócios que nós participamos. Nós temos uma escala global, então, assim, a diversidade... nós temos uma diversidade geográfica e de proteínas que nos dá uma vantagem competitiva relevante, tanto como poder de portfólio quanto mitigação de risco para o nosso cliente, e a gente está percebendo o seguinte: a JBS tem uma das vantagens que é a estrutura que nós temos hoje, nós somos organizados – vou mostrar logo adiante – em unidades de negócios.

Então, apesar deste tamanho, esta escala que nós temos, nós temos em cada negócio nós operamos como se fôssemos uma empresa pequena. É uma empresa grande que opera como uma empresa pequena porque divide em vários negócios. E as pessoas que nós temos que são pessoas de conhecimento profundo dos negócios. Então, cada negócio opera um pequeno negócio com pessoas com profundo conhecimento.

E o foco, acho que a cultura que nós temos de foco no detalhe, *ownership*, determinação, faz esta empresa buscar ao longo do tempo um foco na excelência operacional.

Além disto, a JBS tem passado uma transformação um pouco silenciosa de uma empresa puramente de proteínas para uma empresa de valor agregado e de marca. Eu vou mostrar nos negócios como nós estamos fazendo isso. Esta é a grande estratégia, este é o grande caminho, e que vai ficar demonstrado agora quando eu mostrar a unidade por negócio como é que nós estamos fazendo isto.

Eu estava falando da... olha o nosso *footprint*: nós realmente somos uma companhia global. Aqui está representado o que nós faturamos, então não é onde é que nós produzimos, é o que nós faturamos, mas o que nós produzimos não é muito diferente do que está aqui. Obviamente daí o Brasil teria aqui uma participação um pouco maior, mas os Estados Unidos... nós hoje... do Brasil, na verdade, representa da nossa produção, do nosso faturamento, menos de 25% do nosso negócio. Então, eu acho que a companhia construiu um *footprint* global no momento favorável, em que os negócios que foram adquiridos estavam com preço



atraente e o real estava muito valorizado. Então, este *footprint* que nós temos hoje é um *footprint* que dificilmente poderá ser replicado.

Além do mais, como nós estamos num mercado – aqui eu falo do poder de portfólio – então nós vamos vender na China, nós não vamos vender uma proteína na China, nós vamos lá para vender 4 proteínas, 5 se for contar com os nossos produtos de valor agregado que nós temos. Então, o nosso poder, o nosso poder de portfólio que eu faço na chegada do mercado faz uma diferença importante na competitividade da empresa.

E eu acho que aqui talvez esteja a resposta da robustez operacional da empresa. Nossa empresa, que é liderada pelo nosso fundador, que acabou de falar, mas com a experiência obviamente de quem fundou a empresa, mas quando vocês olham aqui nesta parte aqui de baixo de quem toca os negócios, de quem opera os negócios, não tem ninguém aqui com menos de 25 anos de experiência neste negócio, alguém que conheça profundamente a operação.

A gente só consegue ser excelente se a gente olhar no detalhe, se a gente conhece o que a gente está falando. Isso é o que a gente tem feito. Então aqui, olha, Bill Lovette, Al Bayers, o pessoal tem lá nos Estados Unidos uma história neste setor. A família do Bill Lovette produzia frango quando ele era menino, agora que o Wesley filho se mudou para o Brasil, quem assumiu lá foi o Tim. O Tim tem uma história no setor de carnes e proteína, foi da Smithfield e de outras empresas importantes nos Estados Unidos.

Então, nós estamos repondo com pessoa com grande experiência no negócio. E este é o foco da companhia, em botar para tocar o negócio quem conhece do negócio, quem entende do negócio. E não é diferente aqui das outras pessoas.

Eu acho que isto responde por que a empresa é tão robusta operacionalmente, com todo o barulho que aconteceu neste ano a empresa está com uma robustez – que vocês foram vendo os resultados que nós apresentamos no último *quarter* – é porque a estrutura nos favorece, cada unidade de negócio tem um dono, e este dono tem um conhecimento, sabe o que tem que fazer para performar. Temos a direção estratégica, temos o caminho e aí o foco na operação.

Bom, e qual é a nossa estratégia? A estratégia de longo prazo é construir uma empresa de mais valor agregado, de mais a marca. Essa é a nossa visão de longo prazo, em que nós estamos transformando a JBS numa empresa de alimentos e menos de proteína. Isto é o que está por trás. Mas o quê que nós estamos fazendo agora, focado agora? Nós estamos com 3 grandes focos: geração de caixa; desalavancagem; e redução do custo de capital.

Se eu fosse dar uma palavra para estratégia: simplicidade. Não tem nada complicado aqui. Fácil execução. Muito simples o que nós vamos fazer. Como é



que nós vamos buscar geração de caixa? Nós temos 2 focos aqui: um foco é em custo, que nós temos que focar para reduzir o custo, buscar as oportunidades que a gente tem para melhorar a nossa operação, seja de rendimento, seja de produtividade, seja de logística e o que quer que for, nós temos que ser muito bons e focado em cima de execução de padrões; e nós temos o outro lado aqui, que é preço, que é expansão de margem.

Este lado aqui, eu falo que a expansão de margem não tem limite porque está ligado a valor. Aqui está ligado a custo, tem certos limites que você consegue... que está ligado ao grão, que você vai no limite que você pode ir buscando a transformação. Aqui não. Aqui depende da sua criatividade, da sua capacidade de inovar.

Então, aqui nós temos 2 focos: um foco é custo de valor agregado... aí nós temos 2, tanto nos processados quanto nos produtos in natura. [0:12:07 incompreensível], eu estou falando assim, você faz um produto temperado, faz um produto preparado, um produto natural que vá direto ao forno, produto fresco ou que não passe por um processamento depois, que vá direto, e outro que é o produto de valor agregado; e a outra coisa que é fundamental para trocar negócio de preço é ter habilidade. Eu falo assim adaptabilidade para gerenciar mix.

O nosso negócio ele tem que ir se adaptando porque tem a ver com oferta e procura em vários mercados. Então, nós temos uma indústria que faz um desmanche, a nossa habilidade em poder gerenciar, otimizar, maximizar cada uma das partes, ela é fundamental para o nosso resultado.

Por isso que eu falo do conhecimento. Como é que se faz isto se você não tem quem sabe operar a operação, quem entende profundamente o que está fazendo? Esta adaptabilidade de a gente mover para uma coisa e para outra, para um mercado e para outro, para uma geografia e para outra geografia, faz uma diferença enorme.

Então, o nosso foco é assim: mix, vamos otimizar as partes e vamos inovar; e marcas. É isso como está aqui. E aí nós criamos (nós já tínhamos e nós estamos reforçando) o que nós estamos chamando aqui de “sinergia”, que eu mostrei ali quando eu passei a estrutura, eu não dei atenção, mas tem uma área lá em cima que tem uma... que está ligada diretamente ali, que é “qualidade e segurança alimentar” – e que a gente contratou o Almanza por que a gente está subindo a barra em termos de qualidade –, uma área de “*global sourcing*” e outra área que chama de “centro de excelência e inovação”. Uma promoção de um benchmark global em todas as nossas regiões.

Botamos um time superexperiente para poder fazer a comparabilidade de todas as nossas operações, *cross* operações, de maneira que a gente intensifique as oportunidades, e as oportunidades são grandes. O que eu posso aprender com



que os Estados Unidos está fazendo, com que a Austrália está fazendo, aplicar aqui no Brasil ou vice-versa e promover a interação entre as nossas pessoas, porque muitas vezes não é só copiar o que está lá, é botar as pessoas juntas, começam a conversar, começam a discutir sobre o processo e aparece uma coisa que não existe em lugar nenhum, mas as pessoas trocando ideia construíram uma solução juntas para alguns dos problemas, para alguma das oportunidades que nós temos.

Então, este é um grande ponto de sinergia, que vai tanto reforçar a questão da eficiência aqui do custo e vai reforçar aqui a questão da inovação.

Aí o segundo, o segundo o negócio é o seguinte: é desalavancagem. Desalavancagem aqui eu estou falando o nosso endividamento em relação à nossa geração de caixa. Aqui a palavra poderia ser disciplina com Capex. Nós vamos efetivamente utilizar a capacidade disponível que a gente tem e vai ter um rigor muito grande de investimento. Vamos investir obviamente na qualidade, nas questões de *compliance*, nas questões de meio ambiente, mas para o crescimento o foco está em inovação e algumas atividades que se fazem necessárias para complementação de mix. Então, uma disciplina muito grande no uso do dinheiro aqui. E nós temos capacidade ociosa em muitas das nossas operações.

E a outra questão é o giro, a gestão que nós estamos fazendo da cadeia e dos estoques que nós temos e na monetização, a parte tributária que a gente tem. Então, tem uma oportunidade muito grande tanto aqui de liberar capital, liberar capital do que nós temos em operação, disciplina como é que nós vamos gastar o capital, algum dinheiro aqui, e aqui foco para a geração de caixa.

E o outro foco que a gente tem é reduzir o nosso custo de capital. Eu acho que a nossa estrutura de capital hoje não representa o que é as nossas operações. Apesar de eu ter mostrado, vocês perceberam a nossa empresa global que a gente é, nós muitas vezes somos percebidos como uma empresa brasileira, e, na verdade, nós temos 24% da empresa aqui no Brasil. Então, ter uma estrutura de capital que melhor represente a nossa estrutura operacional faz todo o sentido para nós. Acessar mercados internacionais financeiros vai nos ajudar muito a ter efetivamente um custo de capital menor.

Bom, vou falar agora de cada um dos nossos negócios. Não vou entrar muito em detalhe porque a gente acabou de fazer os resultados do *call* do terceiro trimestre, então aqui eu vou me ater muito... primeiro, lembrar o quê que é cada negócio, então aqui estou falando do negócio da Seara. Seara é um negócio no Brasil que é de alimentos preparados, aves, suínos, faturamento no trimestre, nos últimos 12 meses, aqui nós temos 17,7 bilhões, é uma empresa que tem 71.000 colaboradores e tem um grupo importante de unidades de processamento de aves, de suínos aqui, eu até faço isso aqui porque a Seara foi uma empresa que



ao longo do tempo foi... foi criada a partir de várias aquisições, então a Seara permite ainda na frente uma oportunidade de otimização de *footprint*.

E falando um pouco de Seara, quais que são as perspectivas? Primeiro, assim – o que eu vou falar de grão aqui vale também para os Estados Unidos –, nós estamos enxergando uma oferta e demanda muito equilibrada de grãos, os estoques de passagens serão muito confortáveis, tanto no Brasil quanto na Argentina, quanto nos Estados Unidos. Nós não estamos vendo aí nada muito diferente do universo que a gente já tem hoje olhando aí o custo de milho, eu falo aqui dólar por *bushel* de 3,4-3,6, de farelo de 300-320. A gente está enxergando bastante normalidade, não está havendo nada que possa afetar na frente, a não ser que tenha algum problema climático (que também não é previsto até agora) que possa afetar isto de maneira significativa.

No Brasil também a oferta de frango vai estar muito controlada, dado que já está no mercado. O Brasil, nós temos sentindo, já começou uma recuperação de consumo. E aí, olhando um pouco a exportação porque a Seara tem 2 partes, 50% do faturamento da Seara é com exportação, um dos grandes mercados é a China, e a China, pelo [0:20:08 incompreensível] de influenza aviária, tem uma previsão e que inclusive do SGA tem uma redução na China, o que favorece enormemente as exportações brasileiras, e nós estamos enxergando que, se você olhar o que está sendo previsto, nós vamos ter que produzir 60% a mais de proteína até 2050. Então, o consumo de proteína ele vai estar em crescimento no mundo inteiro.

Bom, e o quê que é a estratégia, como é que a Seara está se posicionando aqui? Depois eu vou falar num outro slide, que eu acho que ele exemplifica mais claramente isto, seria o seguinte: uma das coisas que eu falei aqui é que a Seara está vendo esta otimização de ativos como oportunidade de otimizar ativos. No mercado internacional nós estamos adotando uma estratégia de parcerias, isto quer dizer ao invés de nós abirmos distribuição própria em alguns mercados, nós estamos adotando a estratégia de parcerias estratégicas.

Não é muito diferente, é uma história que outras empresas – inclusive eu tive a oportunidade de construir no passado – com parcerias estratégicas permite que você trabalhe com nível de estoques menores na cadeia e permite que você faça parte da cadeia de valor para frente desde que você tenha uma parceria efetivamente com quem está fazendo, não trabalha no *spot*, trabalha no longo prazo.

Eu pedi este slide porque eu acho que ele consegue resumir um pouco – isso não está no trabalho de vocês –, eu estava vendo ontem, eu falei “*eu vou botar um slide aqui porque ele facilita um pouquinho*”. O negócio é o seguinte: qual é a estratégia de marca da Seara? A Seara tem as marcas regionais, a Seara foi uma construção ao longo do tempo de uma aquisição de várias empresas, então tem muitas marcas regionais, você não pode tirar a marca regional quando se compra



uma empresa, se você tira você perde faturamento. Você não comprou a empresa, você comprou um ativo. Mas ao longo do tempo, o trabalho é focado em passar de Seara, da marca regional para a marca da Seara. Vai ser um processo de transformação ao longo do tempo. Estas marcas não são nosso foco, elas são oportunidade inclusive de quando se tem uma categoria que chega no seu limite de produção você faz uma troca, troca a marca de mais baixo valor pela marca de alto valor. Então este tem sido o foco.

O nosso foco está aqui, nós estamos investindo em Seara e no premium. Então, no momento que o mercado começa novamente a aumentar demanda, a economia está recuperando, nós estamos focando em aproveitar, participar deste mercado com marca premium. A gente já começou, vocês lembram da propaganda com o Robert de Niro, e nós estamos focando lá em cima. Nosso negócio é *upgrade* tanto na parte das marcas quanto das categorias.

A mesma coisa sobre categorias. Nosso foco também é estar lançando produto de valor agregado. Não baixar preço, lançar produto que baixe o seu preço médio. É lançar produto que suba o teu preço médio e com isto você suba suas margens.

Aí eu acho assim, muito do que aconteceu, o que a Seara tem conseguido fazer é por que tem tido um foco muito grande em ganhar preferência do consumidor e aumentar sua distribuição numérica. Então o foco em qualidade que nossos produtos têm que ser os menores do mercado ou no mínimo igual, não pode ter nenhum produto, é um monitoramento contínuo que a gente faz, permite que quando alguém compra o nosso produto a taxa de repetição é praticamente de 80%.

Então, assim, nós estamos aumentando a penetração, hoje a nossa penetração ainda não está em 100% dos lares, só que está em 75%, 76% dos lares. Então, aumento que você penetra, que prova e repete, isto aqui tem feito o ganho de *share* que a companhia tem tido nos últimos tempos.

Nós estamos focados em aumentar o valor dos produtos, vocês têm visto pelas nossas publicações de resultados trimestrais que nós temos focado em aumentar preço, preço médio nosso tem aumentado, nós temos buscado em várias categorias buscando liberar algumas categorias, e ver que algumas categorias aqui a gente consegue performar superbem.

Então, a estratégia da Seara é simples, né: é continuar fazendo o que a gente vem fazendo. Não tem troca nenhuma do que a gente vê. Aqui é só execução, não tem nada novo.

Bom, falando quem já teve contato com o lançamento que foi feito no começo agora, acabamos de fazer este lançamento, mostra o investimento em valor agregado: uma tecnologia exclusiva da Seara em que permite que o calor se



espalhe por toda a bandeja e não tenha aquele produto que você põe lá, fica frio no centro da bandeja, tem que voltar para o micro-ondas ou queimar as bordas. Então, este é um dos...

A outra unidade que nós temos aqui no Brasil nós chamamos JBS Brasil, na verdade, ela é uma junção não só da parte bovina, mas aqui temos a parte de couros, a parte de biodiesel, tem fábrica de... tem vários negócios que ou foram criados pela JBS lá atrás ou vieram com aquisições que a JBS fez e que hoje a gente opera e que têm sinergia com o nosso negócio. Então, esse negócio... agora, desse negócio aqui todo, nós temos hoje 48.000 colaboradores e uma receita de 25 bilhões.

Aqui vamos sufocar para falar da nossa área de *beef*, da nossa área de carnes bovinas no Brasil. Nós estamos olhando... aquilo que eu falei antes para Seara, vale para a parte bovina também, nós temos uma pecuária que nós estamos achando que está num momento bastante positivo de oferta e de crescimento das exportações brasileiras. Então, tem um cenário positivo de mercado. Agora, nós, o que nós vamos fazer? Esta unidade, de todas as unidades que nós temos, foi a unidade que acabou sendo mais impactada pelos últimos acontecimentos.

Bom, nós vamos recuperar o *share* que nós tínhamos tanto no mercado brasileiro como nas exportações. Este é o nosso foco. Nós vamos voltar, nós vamos buscar uma normalização de volume de produções a nível histórico dos últimos anos. Isto vai nos trazer ganho de escala, mas nós não vamos só aqui buscar volume, não, nós vamos estar focados aqui em produtos de valor agregado, com marca. Nós fizemos uma pesquisa, as nossas marcas, as 3 marcas mais importantes do Brasil de carne são nossas, vocês devem ter visto que nós estamos com a propaganda da Maturatta agora na televisão, então nós estamos focados aqui em valor agregado e conveniência, e nós focamos numa diferenciação, vamos nos diferenciar no mercado por qualidade e nível de serviço.

Então, também aqui não tem nada complexo para a gente fazer, é uma questão de execução.

*Beef* nos Estados Unidos é nossa maior unidade de negócio, é um negócio que tem 36.000 colaboradores, 21 bilhões... e, desculpa, não é só nos Estados Unidos, é um grande negócio nos Estados Unidos, mas nesta unidade de negócio nós juntamos a parte do Canadá (que nós temos um abate de 4,2 milhões) e a Austrália, isto é a unidade de *beef* USA, mas junta tudo isto e que dá este faturamento de US\$21 bilhões. De dólares! Obrigado, Jerry. Antes era reais, agora é dólares.

Ora, o mercado americano – vou falar agora do *beef*, mas não é diferente – o mercado está num momento muito positivo, um ciclo de oferta de animais positivo,





a gente acha que o pico da oferta vai estar lá para 2021-2022, nós vamos ter o pico então, está bom e vai continuar bom para frente.

Os abatedouros, a indústria com capacidade limitada de poder crescer dadas as restrições de mão-de-obra que têm hoje para poder crescer, nos Estados Unidos tem uma restrição grande de mão-de-obra, e tem uma expansão da demanda, o mercado está bom, o mercado está consumindo mais, tem um crescimento tanto do consumo per capita quanto do crescimento da população, e as exportações estão muito robustos nos Estados Unidos, cresceram mais de 10% este ano.

Então, o mercado internacional está muito positivo, demanda interna forte, oferta de animais e restrição de crescimento da indústria. Então, assim, a gente acha que nós estamos começando um momento superfavorável para este negócio nos Estados Unidos.

A Austrália nós acreditamos que está vindo de um ciclo difícil, mas acreditamos que no segundo semestre existe a perspectiva de uma mudança no ciclo dos Estados Unidos também na Austrália.

Bem, qual é a nossa estratégia dado este ciclo positivo que tem, dadas estas condições positivas que têm? Bom, primeiro nós temos fortalecendo, nós temos um negócio muito forte de parceria com clientes estratégicos e nós acreditamos que este é o caminho que nós temos que continuar perseguindo. Então, tem um foco em cima de reforçar e aumentar as parcerias estratégicas, e produtos de maior valor agregado. Então, eu vou mostrar na sequência aí o esforço em ter produto de maior valor agregado e gestão e uma continuidade de ampliação dos nossos mix.

Apesar de este ciclo sim estar positivo e nós hoje estamos operando melhor que o mercado, é um foco enorme nosso ser o melhor operador do mercado, isto é uma máxima em toda a nossa operação, até antes quando eu falei de estratégia eu não dei o foco devido: ser o melhor operador do mercado. Estratégia simples, permite que a gente se foque, que seja.

Nos Estados Unidos a gente já está operando melhor que o mercado no *beef*, vocês têm os números, vocês podem comparar com nosso concorrente, mas, mesmo assim, nós estamos enxergando oportunidade de melhorar a nossa operação em US\$100 milhões no próximo ano.

E na Austrália, o nosso foco, nós compramos a Primo algum tempo atrás, a Primo tem uma oportunidade grande tanto de desenvolver o nosso produto de valor agregado na Austrália quanto de exportação ali para os países asiáticos, principalmente para o Japão.



Aqui é um exemplo dos produtos que eu estava falando, que é mix. Então, nós estamos focados em mix como um todo, que a estratégia da companhia é valor agregado e mix, aqui tem uns exemplos aqui nos Estados Unidos e aqui tem os exemplos lá na Austrália, na Oceania, que a gente fala da Pilgrim's aqui que está lançando vários produtos de valor agregado lá.

A unidade de suínos nos Estados Unidos (aí é 100% Estados Unidos) é uma unidade que nós fizemos a integração, acabamos de fazer as integrações da aquisição que foi feita da Cargill, então hoje tem um abate de 90.000 suínos por dia, que é relevante, é quase que 50% que o Brasil hoje talvez produz, e tem 11.000 colaboradores e fatura US\$6 bilhões, e esta unidade a gente tem um foco grande em valor agregado, tanto que a aquisição que nós fizemos há pouco tempo atrás da Plumrose é neste sentido de transformar cada vez mais produtos in natura em produtos processados.

O mercado tem um crescimento... aqui, aquilo que eu falei lá para a proteína, para o *beef*, vale para o suíno, vale para o frango: aumenta a demanda, aumenta o consumo per capita, e os Estados Unidos têm uma vantagem competitiva, que o menor custo de produção de suínos no mundo hoje é nos Estados Unidos.

Então, os Estados Unidos têm uma vantagem locacional muito relevante, muito importante, e tem um crescimento dos abates nos Estados Unidos, mas a oferta vem acompanhando porque este crescimento dos abates está sendo feito, grande parte, por produtores que também prepararam o campo para fazer isto. Então, está tendo um equilíbrio, nós enxergamos este equilíbrio, e nós estamos focados aqui em produtos de valor agregado, temos investimento em do P&D e operacional, aquilo que eu falei lá, aquele quadrado que eu falei, vale para todo mundo.

Quando eu falo de produtos de valor agregado, aqui é vendas de produtos in natura de valor agregado, não é processado. In natura com valor agregado, tá. São vários produtos buscando conveniência e facilidade de preparar, já vai direto para o forno.

E aqui, como eu falei antes, que é a Plumrose, ainda uma empresa ainda pequena, fatura US\$500 milhões, perto de menos de 10% da nossa unidade de Swift, mas é um produto de valor agregado. Então, sua aquisição foi feita o ano passado... é, este ano que foi concretizada, está em processo de integração ainda, a partir daqui nós vamos construir o nosso negócio de produtos processados de suíno nos Estados Unidos, a partir desta base que a gente já tem da Plumrose. Ela tem 5 fábricas de preparados e com fábricas *state of the art* e a gente permite que a gente possa, a partir daí, construir o nosso negócio nos Estados Unidos.

E por último aqui, o nosso grande negócio é a Pilgrim's. A Pilgrim's ela é a unidade que produz frangos e produtos processados de frango nos Estados



Unidos, no México, Porto Rico, Reino Unido e na Europa Continental. Na verdade, na Europa produz outros produtos processados, como nuggets e hambúrgueres no caso da Europa. A unidade fatura hoje US\$10 bilhões e tem 59.000 colaboradores e tem as fábricas, como a gente pode ver aqui, nos Estados Unidos, no México e aqui na Europa.

Com a aquisição, ela é formado, então, com a aquisição que a Pilgrim's fez da Moy Park e várias marcas aqui, vou até dar um... eu vou dar um foco aqui no que é mercado, mercado de grãos, eu já falei antes, ele é positivo, o mercado de consumo continua crescendo, cresce no *food service*, cresce no varejo, no México tem um consumo grande de proteína, e este talvez tem uma competição entre carnes, mas o frango talvez, das proteínas, é a que menos vai crescer no próximo ano nos Estados Unidos pelas nossas perspectivas.

Então, onde é que a Pilgrim's está com foco? A Pilgrim's tem foco de marca. Até então, a Pilgrim's era uma empresa puramente de *commodity*, ela fez a aquisição da GNP (a GNP é uma empresa de frango de marca), então nós estamos trazendo agora para transformar esta marca aqui que nós estamos junto, a Just Bare, na marca nacional de frango, e nós estamos tratando aqui de um crescimento grande de produtos especiais orgânicos.

A Pilgrim's acabou de iniciar uma fábrica há poucos meses atrás de orgânicos, acho que é a maior fábrica de produtos orgânicos do mundo, 440.000 frangos por dia, uma parceria grande com distribuidores, e produtos livres até então... buscando nichos de produtos e buscando marca e produtos de valor agregado. Nós estamos prevendo um crescimento grande, acima de 20%, nos nossos negócios de valor agregado na Pilgrim's.

Então, ela tem 3 divisões: Europa, México e Estados Unidos. E o que eu estava falando antes da dificuldade que tem de mão-de-obra disponível, como na área de frango o uso de mão-de-obra é mais intenso até que nos outros negócios, nós estamos aqui trabalhando com a automatização para permitir que a empresa possa fazer o crescimento que está previsto.

Então aqui, dando um foco, olhando aqui, isto aqui olha, a imagem não está boa aqui, mas no México a marca é Pilgrim's mesmo, então aqui nós estamos focados em produtos processados e produtos... o México tem um mercado que é o mercado de frangos vivos, muito comum, nós estamos focando em ter frangos em bandeja (que chamam lá de "moderno *retail*"), ter uma distribuição dele, fazer uma transformação o que era no Brasil algum tempo atrás e ainda é o México lá hoje, então a oportunidade de você construir marca no moderno *retail* que está crescendo é muito grande.

Na verdade, quando você vai para a área de lácteos você vê um mercado superdesenvolvido. Quando se vai para a área de frango você vê um mercado



ainda bem primário. Então, a Pilgrim's nós estamos enxergando lá uma grande oportunidade de construção de marca no *retail*.

E esta marca aqui então que nós estamos falando, nós estamos buscando traduzir ela como marca nacional nos Estados Unidos de frango, frango fresco, e os produtos processados que eu citei antes, e na Europa, que é o foco em produto de alto valor agregado. Isto daqui vai dar uma grande alavancagem para a Pilgrim's de transferir todas estas inovações que têm de produtos frescos hoje no mercado inglês para o mercado americano.

Então, isto era o que eu tinha para falar. Eu queria frisar o seguinte: isto só é possível nós estarmos fazendo porque nós temos um time extraordinário. Falei da liderança antes, mas é um time extraordinário que está mostrando uma capacidade de resiliência fantástica, eu acho que a cultura que a gente tem de determinação, atitude de dono, tem feito a diferença na companhia.

Então, eu acho assim, nosso time tem mostrado uma capacidade de superação extraordinária. Os negócios, se eu quisesse um resumo, estão num momento positivo, o setor está num momento positivo, nós estamos operando melhor que o setor e nós acreditamos que isto se alonga dada a nossa estratégia, nós vamos conseguir alavancar nossas marcas e as nossas margens.

Era isto, obrigado. André, você vai falar dos nossos resultados?

**Sr. André Menezes:** Obrigado. Bom, bom-dia a todos. Alguns de vocês já viram estes slides na nossa divulgação de resultado, mas a gente achou importante repassá-los, principalmente para quem está acompanhando de fora.

Eu queria começar dando um destaque aqui para os nossos resultados operacionais, resultados consolidados da JBS. Começando com a receita líquida, no terceiro trimestre de 2017 a gente teve uma receita líquida de R\$ 41,1 bilhões, basicamente estável em comparação ao terceiro trimestre de 2016. É importante mencionar aqui, lembrar que neste trimestre, na comparação dos períodos, a gente teve uma valorização do real de cerca de 9 centavos.

Passando para o lucro bruto, o lucro bruto da JBS no terceiro trimestre atingiu R\$ 6,9 bilhões, um aumento muito importante na margem bruta, que saiu de 13% para 16,7%. E, se a gente olha isso por unidade de negócio, a gente vê que todas as unidades de negócio, praticamente principalmente as unidades de negócios dos Estados Unidos, apresentaram uma evolução na margem bruta quando a gente compara os 2 períodos.

O Tomazoni falou muito bem aqui, existe um aumento de consumo, um aumento de consumo per capita, um aumento da exportação, um panorama de custos estáveis, e isto tem feito com que as nossas margens bruta tenham aumentado.



Como consequência disso, o nosso Ebitda foi de R\$ 4,3 bilhões, eu acho que um Ebitda, se não o maior, um dos maiores dos últimos trimestres, e com uma margem Ebitda também com um crescimento bastante expressivo de 7,6 para 10.5 no terceiro trimestre de 2017.

Como consequência, a gente teve um lucro líquido de R\$ 1,9 bilhão se a gente exclui o efeito do PERT (que é o programa de regularização tributária que a JBS aderiu no terceiro trimestre), que representa 0,71 centavos por ação. Se a gente exclui este efeito, o lucro líquido que a gente reportou foi de R\$ 323 milhões, ou 12 centavos por ação.

Neste próximo slide eu acho que a gente mostra um dos grandes destaques do trimestre, foi a geração de caixa, principalmente a geração de caixa operacional que a companhia apresentou, que foi de R\$ 2,8 bilhões, quase que o dobro do que a gente apresentou no terceiro trimestre de 2016, e novamente em função de um desempenho muito favorável das nossas operações. A gente tem as operações, por exemplo, da Seara que já estão voltando para um patamar de margens históricas e também performou muito bem neste trimestre.

Quando a gente olha o fluxo de caixa livre, foi de R\$ 3,2 bilhões, ainda mais positivo. Este fluxo ele também tem o impacto dos recursos que a gente recebeu com a venda dos ativos da Argentina, Paraguai e Uruguai.

No próximo slide, slide 27 para quem está acompanhando também pelo webcast, a gente mostra a nossa dívida líquida e alavancagem. A gente apresentou uma redução de quase R\$ 5 bilhões na dívida líquida, que resultou numa desalavancagem, uma evolução na alavancagem de 4,16 vezes no segundo tri de 2017 para 3,42 vezes no terceiro trimestre. Uma evolução bastante importante e que foi impactada por um melhor resultado operacional, por um melhor Ebitda no período, como eu falei, em quase que todas as nossas unidades operacionais, por uma geração de caixa que a gente mostrou no slide anterior muito importante, que ajudou este processo de desalavancagem, pela redução do nosso endividamento, principalmente no endividamento de curto prazo, e aqui a gente também teve o impacto de variação cambial quando a gente compara com o segundo trimestre de 2017.

O nosso caixa ao final do período ficou em R\$ 14,1 bilhões. Se a gente adiciona este caixa às linhas que a gente tem disponível, principalmente nos Estados Unidos, a nossa liquidez total ela aumenta para R\$ 17,4 bilhões, que é superior ao nosso endividamento de longo prazo... de curto prazo, desculpa.

Por fim, a gente tem um slide aqui sobre o perfil da dívida da JBS. Quando a gente olha a nossa dívida, o nosso endividamento por moedas, a gente vê que 94% deste endividamento ele é em dólares americanos, 6% em reais. O endividamento em dólar tem um custo de 5,21% e o endividamento em reais um pouco abaixo de



10% ao ano. Quando a gente olha isto por empresa, a maioria do endividamento ele é captado na JBS USA e o restante dividido entre JBS Brasil e um pouco menos de 10% na Seara.

Um ponto importante aqui é: a gente acredita que foi o começo de uma mudança no perfil da nossa dívida. Quando a gente olha a nossa dívida de curto prazo, ela representava historicamente 30 ou 30 e poucos por cento do nosso endividamento, e este trimestre ela passou a representar 27%. Isto tem a ver com a redução do endividamento de curto prazo que a gente já mencionou, que deve aumentar ainda mais no quarto trimestre com a entrada de recursos de algum dos ativos que a gente desinvestiu.

Com isto, eu passo a palavra ao Márcio, que vai falar um pouco sobre a evolução na nossa área de sustentabilidade.

**Sr. Márcio Nappo:** Bom-dia a todos. Meu nome é Marcio, eu sou o responsável pela área de Sustentabilidade da JBS, particularmente pela operação Brasil, e a minha ideia aqui, naturalmente, no tempo que eu tenho para falar com vocês, é dar um sobrevoo um pouco, explicar um pouco o que é a agenda de sustentabilidade da JBS, como que a gente vem trabalhando este assunto nos últimos anos.

Antes de mais nada, eu acho que é de conhecimento de todo mundo, sustentabilidade hoje é uma parte integrante de todos os negócios, principalmente empresas globais como a JBS. Na indústria de alimentos, dia-a-dia a gente vê este assunto ganhando importância, e para a JBS é hoje parte integrante do nosso negócio, a gente tem uma agenda bastante ampla nas questões de sustentabilidade.

Muito bem. Primeiramente, eu acho que é importante a gente definir o que vem a ser sustentabilidade para a JBS. Como foi dito aqui, a JBS hoje é uma empresa global, operando aí praticamente em todos os lugares do globo, e, neste sentido, a gente tem uma agenda global de sustentabilidade. Quando a gente fala em sustentabilidade hoje em termos de JBS, para qualquer umas das geografias das nossas operações, a gente está focado em 5 temas estratégicos ligados à questão de sustentabilidade e que têm uma relação muito grande com o nosso negócio. Sustentabilidade para a JBS e estar operando dia-a-dia no sentido de melhorar as condições de saúde e segurança dos nossos colaboradores. Acho que foi colocado aqui, a gente tem mais de 300 plantas em operação no mundo, são mais de 200.000 colaboradores, então, este é um tema central sobre qual a empresa vem trabalhando no sentido de adotar as melhores práticas de segurança e saúde no trabalho.

Outro tema extremamente importante em termos globais, e que vem crescendo muito em termos de consciência dos consumidores e dos nossos clientes, é



questão de bem-estar animal. JBS é uma empresa de proteínas, a nossa principal matéria-prima, na verdade, são os animais, então é uma questão muito importante dentro do nosso negócio. Outra questão importante e fundamental para toda a indústria de alimento é a questão de recursos hídricos, o uso de água. A gente utiliza muita água para higienizar as nossas plantas no final do dia de operação, então é um ativo estratégico extremamente importante para o nosso negócio.

Finalmente, integridade do produto, acho que aí a gente está falando aí de um assunto central que tem a ver (eu vou explicar mais adiante, mas) tem muito a ver com a questão de relação com fornecedores, tem a ver com a questão de qualidade e segurança alimentar dos produtos e tem a questão de garantia de origem. E mudanças climáticas, que é um assunto global hoje, você abre o jornal todo dia você tem algum tipo de discussão relacionado a isto e isto afeta de maneira muito grande negócios que têm a sua originação de matéria-prima ligada a recursos naturais, ligados à agricultura. É um outro tema central dentro do nosso negócio.

Estes 5 temas de sustentabilidade, estes 5 temas globais de sustentabilidade, na verdade, eles foram desenvolvidos ao longo de quase um de meio de discussões, tanto discussões internas quanto consulta a diversos *stakeholders* externos no sentido de que realmente a gente possa colocar foco em assuntos que tenham alto impacto para o nosso negócio e ao mesmo tempo tenham alta relevância para *stakeholders* chaves e principalmente para clientes globais.

Eu vou fazer um recorte agora, como não dá para a gente falar de tudo, eu vou me focar na questão de integridade do produto. Então como eu disse, a gente é uma empresa global, com uma estratégia global, uma visão global, mas, na verdade, você tem que traduzir tudo isso num nível local. Então, a gente está falando hoje da operação Brasil, a nossa visão de integridade de produto ela, na verdade, é composta por uma estratégia, uma visão integrada, que tenta trazer junto diversos departamentos da companhia para trabalhar embaixo de mão única visão. Integridade de produto para a JBS no Brasil é trabalhar no sentido de ter alto padrão de qualidade nos nossos produtos, segurança alimentar, um alto *standard* em bem-estar animal e sustentabilidade socioambiental e rastreabilidade do produto.

Uma vez mais eu vou fazer um recorte e vou me focar na questão de sustentabilidade socioambiental e rastreabilidade e vou... opa... apertei alguma coisa que não devia aqui, André. Apertei o ESC.... muito bem, então eu vou aqui, na verdade, agora me concentrar na questão aí da operação de carne bovina. Carne bovina, na verdade, é um dos nossos principais negócios aqui no Brasil e é um dos negócios onde a questão de sustentabilidade tem sido crítica aí ao longo dos últimos anos.



A JBS tem uma crença de que realmente a gente pode operar no mercado de proteínas aqui no Brasil no sentido de produzir uma carne de qualidade e de forma sustentável. Parte fundamental dessa estratégia está em desenvolver um processo de compra de matéria-prima, no caso aí de compra de gado, que respeite alguns critérios socioambientais. Então, desde 2009 a JBS tem, na verdade, um compromisso público para compra responsável de matéria-prima, no qual a gente verifica antes de cada compra de gado aqui 5 critérios.

A JBS não compra gados de fazendas envolvidas com desmatamento no bioma Amazônia, onde a gente tem a floresta amazônica. Desmatamento depois de 2009 é um critério importante porque é um critério de desmatamento zero, e hoje esta é uma tendência quando a gente fala de mercados globais e também está se consolidando no Brasil, e que a gente não precisa mais expandir área para continuar aumentando a produção de proteína e a produção de gado no país. Então a gente tem este critério de não comprar de áreas que tenham desmatado depois de 2009 ou áreas que, de alguma maneira, constante na lista de áreas embargadas publicada pelo Ibama relativos a desmatamento ilegal ou fazendas que utilizem qualquer tipo de prática relacionada a trabalho escravo ou ainda fazendas que estejam, na verdade, utilizando áreas protegidas, como terras indígenas e unidades de conservação ambiental para a produção de gado.

O ponto fundamental é que a JBS carnes opera aqui no Brasil com uma carteira de fornecedores de mais de 70.000 pecuaristas. A gente faz compra diária de gado, entre 30 a 35 mil cabeças diariamente para tocar, na verdade, a nossa operação, foi mostrado aqui, a gente tem hoje algo próximo de 35 plantas em operação no Brasil, todo dia a gente tem que comprar matéria-prima, e aí está posto o desafio. Como é que antes de fazer a compra desta matéria-prima a gente pode ter certeza que estas fazendas, estes fornecedores estão, na verdade, em linha com os critérios de sustentabilidade para a compra de gado?

Para isto, desde 2010, a JBS vem trabalhando no desenvolvimento de um sistema de monitoramento socioambiental que verifica diariamente a condição de todas as nossas fazendas fornecedoras de gado. Então, todo dia a gente revisita o cadastro dos 70.000 fornecedores, todo dia você tem fornecedor novo, todo dia você tem informação nova alimentando este sistema.

Qual é o objetivo de verificar o cumprimento dos critérios de compra responsável de gado e identificar e bloquear fornecedores que não estão em conformidade e não estão em linha com estes critérios socioambientais? Este sistema é um sistema robusto, é um sistema moderno que usa o que existe de mais moderno em termos de tecnologia de geo monitoramento, a gente utiliza imagens de satélite de todas estas fazendas, principalmente aquelas que estão localizadas ali no bioma Amazônia, de modo que a gente pode verificar no interior da propriedade se, por exemplo, você tem algum tipo de foco de desmatamento ou se parte desta propriedade está, por exemplo, dentro de uma área de conservação





ambiental, de terras indígenas, além da verificação diária das informações fornecidas pelo governo no sentido de trabalho escravo e desmatamento ilegal.

Aqui nesta imagem, é uma imagem real do sistema operando, é um pouco do que eu acabei de falar. Esta linha amarela são os limites de uma fazenda fornecedora de gado da JBS e os pontos em vermelho no interior são focos de desmatamento. A gente usa os dados publicados pelo INPE, pelo governo brasileiro, são os dados oficiais das estatísticas de desmatamento em linha com os compromissos internacionais do Brasil para combater as mudanças climáticas, e aí, como eu disse, esta análise de satélite, dando alguns números deste sistema, ela opera em bases de análises diárias para 40.000 fornecedores de gado da JBS localizados na Amazônia e por análise de satélite este sistema cobre hoje quase 60 milhões de hectares. É um terço da área total de pastagem do Brasil e provavelmente – pelo menos eu vivo falando isto e ninguém nunca me desmentiu – é o sistema de monitoramento de cadeia de fornecimento de maior escala e de maior uso de tecnologia hoje em prática no planeta provavelmente.

Esta área, sempre que a gente viaja para Europa para falar com os clientes, para tentar dimensionar um pouco do que a gente está falando, é 3 vezes a área total do Reino Unido coberta por imagens de satélite. São mais de 400 municípios onde a gente tem fornecedores hoje que são verificados, como eu disse, diariamente no sentido de ter certeza que não há nenhum tipo de não conformidade socioambiental dentro das fazendas fornecedoras de gado da JBS.

Muito bem. Parte importante deste compromisso público da JBS para compra responsável em matéria-prima para operação de carnes no Brasil é a gente publicar uma vez por ano uma auditoria independente, como aquela que acontece também com relação aos números financeiros, mas uma auditoria independente que vá verificar se a gente está cumprindo com o nosso compromisso público, ou seja, se a gente não comprou de nenhuma fazenda com desmatamento, por exemplo, verificar se o sistema de monitoramento e a base de dados é uma base íntegra, e verificar se o sistema de bloqueio automático de fornecedores está funcionando de maneira correta.

Ao longo dos últimos 4 anos a gente vem realizando este processo de auditoria, é importante dizer que este processo de auditoria foi construído conjuntamente com uma ONG ambiental chamada Greenpeace, que, de uma certa maneira, é o sócio das empresas frigoríficas neste processo aí em favor de desmatamento zero, então, cada uma das regras de verificação, na verdade, foram discutidas profundamente, foi desenvolvido um termo de referência que é utilizado pelas empresas de auditoria para fazer esta verificação.

Ao longo dos últimos 4 anos a gente tem publicado integralmente o nosso relatório de auditoria em português e inglês no nosso site e a gente tem obtido uma nota acima de 99,9% de conformidade.



Como vocês podem ver ali do lado direito, você tem o número de operações de compra de gado que foram verificadas anualmente, é uma amostragem qualificada de 10%, e este ano foram verificadas mais de 9.000 compras de gado. Nós tivemos apenas 3 casos considerados pelos auditores como não conforme, que performam este número de quase 100% de conformidade com este acordo de compra responsável de matéria-prima.

Como consequência de todo este investimento que a empresa fez ao longo dos anos para ter, como eu disse, um sistema de verificação das condições de sustentabilidade em sua cadeia de fornecimento, a JBS hoje ela, de maneira inquestionável, é colocada como um benchmark mundial no sentido de endereçar políticas de responsabilidade socioambiental na cadeia, políticas para combater desmatamento zero. Então, fora a questão da publicação dos relatórios de auditoria que, como eu falei, a gente vem performando muito próximo aí da perfeição eu diria, com quase 100% de conformidade com os critérios, mas a gente também submete informações de sustentabilidade para diversas plataformas globais ligadas a este assunto.

Uma destas plataformas se chama CDP, e o CDP hoje provavelmente é a plataforma de dados corporativos de sustentabilidade mais importante do mundo. Isto daqui eu retirei do próprio site do CDP para a gente ter um pouco a dimensão aí do que é esta plataforma, mas aqui, conforme o próprio CDP está colocando, são anualmente mais de 5.600 empresas globais que reportam dados de sustentabilidade nesta plataforma chamada CDP para as questões de emissão de gases de efeito estufa relativos à questão de mudança climática, dados de consumo de água e dados também relacionados à questão de florestas, ou seja, as políticas para combater desmatamento, principalmente florestas tropicais.

O CDP também coloca que as 100 maiores empresas que fazem parte desta plataforma hoje tem um poder de compra de US\$ 2,7 trilhões, ou seja, praticamente todas as grandes empresas da indústria de alimento fazem parte desta plataforma hoje, é uma plataforma de elite dentro da indústria de alimentos, e o principal consumidor destas informações sobre sustentabilidade de grandes companhias é o mercado financeiro internacional, que entende hoje que sustentabilidade é um risco socioambiental do negócio e faz parte, na verdade, do cálculo de risco e tomada de decisão dos investidores com relação às empresas que eles vão estar investindo.

O CDP na questão de florestas e desmatamento ele avalia as empresas a partir de 4 *commodities* que eles consideram, de alguma maneira, altamente relacionada com a questão do desmatamento, então: a produção de papel e celulose; óleo de palma; gado; e soja. E de acordo com o CDP, pelo último levantamento, no último ranking publicado recentemente por esta organização, 2017, no setor da indústria de alimento, que está ali *consumer staple*, a JBS foi



considerada a sexta melhor empresa do mundo no sentido de ter uma política para evitar, combater o desmatamento dentro da sua cadeia de fornecimento.

Eu acho que é importante inclusive a gente prestar atenção que a JBS ela está melhor *rankeada* do que algumas empresas que são consideradas benchmark em sustentabilidade, como, por exemplo, a Nestlé, que está logo ali abaixo, ou mesmo algumas redes de supermercado inglesas que são muito atuantes nesta agenda de sustentabilidade, como, por exemplo, Marks & Spencer na décima sétima colocação.

Acima da JBS (e se a gente analisar inclusive), a maior parte das empresas que estão melhor *rankeadas* nenhuma delas é propriamente uma indústria de processamento, são indústrias, na verdade, ligadas aí muito mais a questão de varejo, de modo que a única empresa processadora... e por quê que eu estou destacando isso? Porque as empresas processadoras realmente são aquelas que têm o contato direto com os fornecedores e com estas questões todas que eu coloquei, de modo que são realmente as empresas que conseguem fazer uma transformação em seus mercados, muito mais do que aquelas empresas que estão na ponta da cadeia de valor na área propriamente de varejo.

Como consequência desta colocação global da JBS, a sexta melhor do mundo na questão de desmatamento, quando a gente faz este filtro de acordo com o site e as informações do CDP, a JBS passa a ser a primeira empresa no Brasil, a melhor colocada dentro destas políticas de manter uma compra responsável em matéria-prima de modo que esteja evitando, prevenido desmatamento e outros problemas socioambientais na sua cadeia.

Então, em resumo, só para fechar esta questão toda aqui, a gente tem esta política bastante desenvolvida, um sistema de monitoramento que tem um reconhecimento internacional muito grande, os resultados de auditoria independente que têm a ver hoje mais do que tudo com esta questão de transparência, de *accountability* de todo o processo tem performado de maneira muito alta, e cada vez mais a gente vem recebendo um reconhecimento internacional das ações e práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela companhia.

Mudando um pouquinho agora, falando um pouco de Seara, falando um pouco ali da questão das proteínas brancas, né, de aves e suínos, a gente se move um pouco para outra questão que é bem-estar animal, que, como eu falei, é um dos temas globais de sustentabilidade da companhia, conforme a gente muda de um negócio para outro a agenda acaba ganhando mais peso numa coisa do que em outra, no caso aí de proteínas brancas (aves e suínos) a questão de bem-estar animal tem liberado esta agenda de sustentabilidade dentro da companhia, e, de modo geral, existe hoje uma grande demanda por parte da sociedade para que a gente transforme, evolua os nossos sistemas de produção de modelos de maior



confinamento para um processo onde você vai distensionando esta questão do confinamento e partindo para um processo de produção com os animais mais livres e melhorando a questão do bem-estar animal.

Recentemente, a Seara e a JBS assumiram um compromisso público no sentido de fazer toda uma transformação no nosso sistema de produção, no aspecto de sistema de produção da gaiola de gestação de matrizes suínas, das porcas, de mudar de um processo de gaiolas individuais para gaiolas coletivas, e de acordo aí com o nosso plano (que também está publicado na nosso site e no nosso relatório anual) a gente tem aí uma rampa de crescimento partindo de 2015 a 2025 para a gente fazer a total transmissão deste processo de produção.

A gente já na largada, a Seara, a operação da Seara no Brasil tinha 40% do seu sistema de produção já neste modelo de gaiolas coletivas de gestação das porcas. Para 2016 a nossa previsão era de 43%, a gente atingiu isso, e para 2017 46%. A gente está ainda fechando o ano, mas a informação que eu tenho é que a gente está bastante em linha com este planejamento que a gente fez para fazer esta transição para as gaiolas de gestação coletiva.

Finalmente, o último slide, falando também aí desta questão do bem-estar animal no caso de aves, existe também hoje um movimento muito grande para a produção de ovos de galinhas livres de gaiola. Estas galinhas poedeiras, como eles chamam, na verdade elas vão para um processo onde elas têm muito mais liberdade, então para um processo aí também coletivo, e recentemente a JBS e a Seara assumiram o compromisso de até 2020 fazer 100% da transmissão deste sistema de produção, de novo, de gaiolas individuais para um sistema mais livre dos animais.

Aqui eu acho que vale também uma pontuação de que, de todas as grandes empresas que até então assumiram este compromisso, boa parte delas colocou este *deadline* para 2025 e a JBS e Seara foram, na verdade, aquelas empresas que colocaram esta meta de maneira mais arrojada, de modo que a gente espera aí que ao longo dos próximos 2 ou 3 anos, até 2020, a gente tenha feito esta transição e tenha cumprido mais esta etapa na agenda de bem-estar animal.

Bom, era isto que eu tinha para trazer, e aí o final da sessão se houverem mais perguntas eu estou à disposição. Obrigado.

Eu chamo agora o Marcelo Proença para falar de *compliance*.

**Sr. Marcelo Proença:** Muito bem, bom-dia para todos. Inicialmente, eu quero agradecer aos organizadores deste evento por permitirem que a diretoria de *compliance* estivesse aqui presente para comunicar externamente pela primeira vez, mas externamente, o trabalho que foi desenvolvido nestes últimos meses de *compliance* da companhia.



Temos para nós que é muito importante fazer uma comunicação externa dos desenvolvimentos de um Programa de *Compliance* e acho que este evento é bastante importante e propício para tanto.

Já fui apresentado, eu sou o Marcelo Proença e sou Diretor Global de *Compliance* da companhia desde o final de junho deste ano.

Muito bem, o quê que nós vamos falar muito rapidamente aqui? Qual a importância ou pelo menos como é que a companhia tem sido comunicada e tem tratado do termo “*compliance*”? Ou seja, a importância de se ter e os riscos de não se ter um robusto e importante Programa de *Compliance* dentro da companhia. Depois vamos falar do que nós acreditamos como sendo os pilares de *compliance* ou os pilares de um Programa de *Compliance*, os eventos de 2017, as nossas medidas estruturantes ou o que aguardamos e quais são os nossos objetivos para 2018, e, por fim, de trazer uma mensagem final do que nós acreditamos como importante pela existência ou inexistência de um Programa de *Compliance*.

Muito bem, senhores. Quando se pensa em *compliance*, ou seja, *compliance* como algo importante, obrigatório, ou não importante, ou algo para ninguém ver, ou algo para se levar muito a sério, temos tratado (e aqui de uma maneira muito ostensiva e muito comunicativa) com todos da companhia no sentido de que independentemente se é obrigatório ou não por acordos de delação de leniência, pouco importa.

O que é muito importante todos sabermos que Programas de *Compliance* eles são indispensáveis para as empresas serem mais perenes e mais pró-competitivas. Por quê? Porque o Programa de *Compliance* tem função preventiva. Preventiva. *Compliance* é um trabalho preventivo em todas as empresas responsáveis em termos econômicos e sociais.

Por quê? Nós levamos em conta algumas considerações, ou, considerando que em todo e qualquer lugar do mundo irregularidades, ilicitudes, condutas antiéticas são e podem ser tomadas - eu estou falando um pouco da frouxidão moral da coletividade –, considerando uma frouxidão moral da coletividade – e isso, estudos empíricos mostram de uma maneira claríssima a existência no mundo inteiro de uma frouxidão moral – e considerando, em segundo lugar, um aumento da responsabilidade das empresas por atos praticados pelos seus colaboradores e por terceiros que a representem, então, vejam, eu considero uma frouxidão moral da coletividade.

E eu considero uma legislação atual (bastante atual no Brasil, mas nem tão atual assim em diversos outros... outras partes do mundo), considerando que a legislação aumenta (e muito) a responsabilidade da empresa por atos dos seus colaboradores e por terceiros que atuem em nome da empresa, até em razão da



responsabilidade por toda a cadeia de produção, e considerando, por fim, que eu tenho legislação mundial que incentiva acordos de leniência onde se têm justamente uma facilidade maior de verificação, apuração e comprovação de irregularidades, algo precisa ser feito.

Eu considero uma frouxidão moral, eu considero que a empresa, que é um ser inativo, empresa não fala, eu tenho colaboradores que o fazem, e tenho terceiros que o fazem por ela. Então, considerando a frouxidão moral e considerando uma responsabilidade maior das empresas por atos dos seus colaboradores e terceiros, e considerando ainda todos os incentivos para leniência no mundo inteiro, algo tem que ser feito se aquela companhia é efetivamente responsável em termos econômicos e sociais.

E o que é isso, então? Se eu tenho a possibilidade de cometimento de irregularidades, se eu tenho uma maior facilidade de apuração de ilícitos e também uma maior responsabilidade das empresas pela prática desses ilícitos, eu preciso ter uma medida preventiva. E preventiva que trate dessas questões. Então, nós precisamos de Programas de *Compliance* (não na JBS, no mundo), nós precisamos desenvolver Programas de *Compliance* que desestimulem ou impeçam a conduta ilícita - aqueles que estão acompanhando pela apresentação, principalmente os que estão ausentes, nós estamos na página 44 da apresentação -. Alguma estrutura de Programa de *Compliance* que impeça ou desestime a conduta ilícita.

Eu preciso de Programas de *Compliance* [1:15:37 ininteligível] robustos e respeitáveis quando houver menção expressa e reconhecimento verdadeiro de que aquilo não pode ser feito. E se for, a chance de ser apurado e apenado é imenso. Ou imensa, a chance.

Como se faz isso? Primeiro, eu preciso de investimentos em Programas de *Compliance*, eu preciso de investimentos de melhoria, de controles dentro das empresas, eu preciso de políticas nas companhias que, para aqueles elegíveis à remuneração variável, essa remuneração variável não seja calculada apenas pelo resultado econômico da operação - que é sempre importante, não tenham dúvidas -, mas que essa remuneração variável seja variável de acordo com estar ou não *compliance* próprio e da equipe.

Eu preciso de segurança de que, se a irregularidade for cometida, ou se tentar cometer a irregularidade, que ela efetivamente será apurada. Então, eu preciso, além de inúmeros outros elementos, eu preciso de canais de denúncia efetivos, externos, que garantam anonimato, que garantam a não retaliação, e assim por diante.

Então, eu estou querendo chegar a todos justamente isso, senhores: nós precisamos de algo para que Programas de *Compliance* sejam efetivos, atingindo



a sua função preventiva. Eu dei três exemplos dentre inúmeros outros que eu vou dar: política de remuneração variável, canais de denúncia, controles efetivos internos, e assim por diante. Só que a segunda função remediadora para essa questão preventiva do *compliance* é permitir que, em verificando irregularidades, que elas sejam tratadas de imediato, que a irregularidade seja sanada de imediato, e se possível internamente, evitando escândalos e maiores responsabilidades à própria empresa, e a todas as pessoas internas ou externas vinculadas àquela empresa.

Então, nós precisamos, para bons Programas de *Compliance*, implantação de sistemas de denúncia efetiva, auditorias internas e externas que apurem rapidamente e internamente eventuais irregularidades, para sua sanção imediata. O remédio tem que produzir efeitos imediatamente. Então, senhores, eu tenho aqui um Programa de *Compliance* com função preventiva [1:18:19 inaudível – fala fora do microfone].

Muito bem, senhores. Em razão disso, e levando-se em conta essa função preventiva de Programas de *Compliance*, o que nós temos trabalhado dentro da JBS, e com muito afinco nos últimos meses, são o desenvolvimento e evolução e aprimoramento de diversos pilares do que nós acreditamos seja um Programa de *Compliance* eficaz.

Então, “Treinamentos e Comunicação”, mostrarei a partir dos próximos slides todos o treinamento desenvolvido nesses 4 meses dentro da companhia. Eu tenho certeza absoluta (porque nós temos isso demonstrado) que nenhum diretor, nenhum diretor da companhia não sabe dissertar o que é *compliance*. A importância de *compliance*, a função de *compliance*, e como evoluir com bons e robustos Programas de *Compliance*. E mais do que isso, estão também todos muito conscientes da pró-competitividade em razão de Programas de *Compliance* e como se trata de um trabalho garantidor de perenidade das empresas.

“*Duo Diligence* de Terceiros”, como a empresa é responsável por atos de seus terceiros, nós precisamos ter um controle efetivo quanto aos terceiros que contratamos. E também há muita coisa a ser falada, e vou falar nos próximos slides sobre o nosso trabalho com relação a esta *due diligence*.

“Controles”, também precisamos sempre estar atentos em controles internos e externos para minimizar riscos de irregularidades; canal de denúncia; políticas e procedimentos; avaliação de riscos; liderança e governança; avaliação, fiscalização e disciplina. E aqui, avaliação e fiscalização, é inclusive do Programa de *Compliance* em desenvolvimento ou desenvolvido. Constante avaliação, fiscalização, disciplina e aprimoramento de todo o programa.



Eu poderia dissertar sobre cada um desses pilares, mas tenho a impressão que nós próximos slides poderemos falar deles com mais propriedade, até demonstrando o que foi desenvolvido nos últimos meses.

Muito bem, senhores. Quais são os eventos recentes de 2017 que merecem ser citados, ainda rapidamente, para verificarmos as medidas estruturantes tomadas pela JBS no ano de 2017 ainda? Muito bem, nós temos aqui em maio “Divulgação do acordo de leniência entre a J&F e o Ministério Público Federal”. O importante desse ponto é que a J&F assinou um acordo de leniência com o Ministério Público Federal preservando a JBS de qualquer responsabilidade ou impacto financeiro.

Em razão desse acordo de leniência e em razão da perspectiva da JBS de ser *benchmark* em *compliance* também (além de sustentabilidade e outros pontos todos levantados), fui nomeado em junho de 2017 a Diretor Global de *Compliance*, e para assessorar essa Diretoria Global de *Compliance* foi contratado também o escritório White & Case, norte americano, com a exposição global, para apoiar nessa lapidação de um Programa de *Compliance* da JBS.

Muito bem. Logo após essa nomeação, já iniciando os trabalhos, a JBS anunciou a criação de novos Comitês (Comitês de Governança Corporativa de Partes Relacionadas e Executivo) que assessoram o Conselho de Administração, e, nesse mesmo momento, lançamos o Programa de *Compliance* “Faça Sempre o Certo”. Temos até o nosso logo, e temos uma íntima relação com a equipe de comunicação da empresa para o desenvolvimento de toda essa evolução do Programa de *Compliance* da companhia. Com logo e com sinais muito claros dentro da própria companhia.

Muito bem. Em termos econômicos, mas que têm envolvimento também com *compliance*, em julho foi anunciada a celebração de acordos para preservação de linhas de crédito para garantir a liquidez financeira e a normalização das operações da JBS, e, imediatamente, nós fizemos (nós do *Compliance*) fizemos uma reunião com toda a alta direção da companhia. Tendo em vista o transcurso de um mês após a nomeação, uma verificação mais clara de o que tem a companhia e do que é e como está a companhia, resolvemos fazer uma reunião com a alta liderança no dia 25/7, com o que nós chamamos de “C-level”, para demonstrar o que acreditamos e o que achamos importante em termos de *compliance* tendo como a característica básica o “*Tone at / Tone from the top*”, ou seja, não há Programa de *Compliance* que possa ser lapidado ou desenvolvido sem um comprometimento sério e diário de toda a alta direção.

Tivemos o expreso OK e concordância da alta direção acerca do desenvolvimento de um Programa de *Compliance* com toda a responsabilidade e levando em consideração todos os bons exemplos do mundo que temos até hoje em termos de desenvolvimento de Programas de *Compliance*, e também toda a





nossa criatividade, nosso estudo, nossa força de trabalho e nossa liderança para desenvolver este exemplar Programa de *Compliance*.

Com isso, julho, agosto e setembro nós conversamos com ao menos 600 pessoas dentro dessa companhia, mostrando: o que é *compliance*? Por que *compliance*? Que função preventiva é essa? O que pode se esperar em termos de pró-competitividade, maior desenvolvimento econômico e também responsabilidade social, responsabilidade econômica, responsabilidade com todas as pessoas internas e externamente envolvidas com a JBS, que um Programa de *Compliance* poderia trazer de resultado?

Tivemos conversas com muita, mas muita gente nesta sala mesmo, em dias alternados, em períodos alternados, para que nós pudéssemos demonstrar a todos da companhia (e num período muito crítico, todos podem imaginar), para mostrarmos a todos na companhia como é muito importante acreditarmos num bom Programa de *Compliance*, mas sabendo o que é *compliance* efetivo, o que é *compliance* eficaz. Não *compliance* por *compliance*, ou *compliance* de qualquer forma, ou *compliance* como se vê de vez em quando em alguns momentos.

Muito bem. Em razão disso, e até quase que em conjunto com isso, fizemos... iniciamos um programa de treinamento da alta liderança de todo o Brasil. Nós tivemos treinamento com todos (na verdade, dois ausentes apenas, mas já explico o porquê), mas com todos, todos os diretores do Brasil e aqueles que estão também expatriados da JBS. E nesse treinamento de diretores não só fizemos a nossa comunicação - novamente - sobre função, relevância e importância de *compliance*, sobre também o que é um *compliance* que funciona e traz resultados, e o que é um *compliance* que não funciona. E em razão disso, além de tudo, já fizemos o treinamento deles em algumas matérias. Matérias de anticorrupção, de *antitrust*, de lavagem de dinheiro, preservação de lavagem de dinheiro, *compliance* trabalhista (falando de questões que envolvem assédio e *dumping* social) e também de conflito de interesses.

E esse treinamento de diretores acabou já sendo replicado em algumas unidades com lideranças locais. Todas as lideranças de carne, Mato Grosso e resto do país, mas tanto em Campo Grande como em Cuiabá, tiveram um extenso treinamento sobre os principais temas de treinamento de diretores, e fizemos isso também com as lideranças de suprimentos no Sul do país.

E também merece aqui como “Eventos Recentes”, com destaque, nós tivemos o lançamento, nesta última segunda-feira, de um novo e profissional Canal de Denúncias JBS. Isso é extremamente importante inclusive pelo público externo que temos aqui. Nós conseguimos, depois de 3 meses trabalhando com essa questão, lançar efetivamente um novo canal de denúncias na JBS, é um canal de denúncias externo, terceirizado, sete dias por semana, 24 horas por dia, atendimento verbal por telefone, ou por escrito em três línguas (inglês, espanhol e



português), garantindo (e garantindo mesmo) o anonimato e não retaliação, e permitindo com algumas ferramentas que, na denúncia, mesmo que verbal, possam ser anexados documentos e provas àquela denúncia, como também que o denunciante possa acompanhar diariamente toda a evolução no tratamento daquelas denúncias.

Só lançar um canal de denúncias na nossa opinião seria pouco, então o lançamento desse canal de denúncias veio com uma comunicação ostensiva em toda a companhia sobre essa nova ferramenta tratada, garantindo o anonimato, como também só trazer isso seria pouco na nossa opinião, desenvolvemos as políticas específicas para tratamento de um canal de denúncias. Nós temos políticas de consequências para não termos regras distintas levando-se em conta a pessoa envolvida (denunciante e denunciado), temos também políticas já aprovadas e desenvolvidas sobre como é a evolução dessas denúncias (denúncia, apuração, investigador, comitê que julga, divisão entre os comitês e assim por diante), e todo o fluxo dessas denúncias. E tivemos também uma outra política desenvolvida e aprovada que regula os Comitês de Ética (eu já vou falar deles), criados recentemente na companhia para o tratamento também dessas denúncias.

Esses são, de uma maneira muito lata (*lato sensu*), os eventos recentes de 2017 de *compliance* que poderiam ser citados. Repetindo algum deles, mas sendo um pouco mais específico com relação em como está estruturado e vem sendo desenvolvido o Programa de *Compliance* na JBS, eu queria destacar o seguinte: Com a minha contratação (e por uma questão até de profissionalismo) ela ficou vinculada a não reporte da Diretoria de *Compliance* a qualquer diretoria da companhia. Eu, como Diretor Global, não tenho reporte a nenhuma diretoria da companhia, mas apenas ao Conselho de Administração, e isso consta da minha contratação que traz independência e ampla liberdade para o desenvolvimento do trabalho.

Muito bem. Ao lado disso, como medida estruturante, nós temos ainda um aumento substancial da equipe de *compliance* da companhia – tenho dois aqui presentes, Ricardo e André, podem levantar a mão para se apresentarem, são os gerentes de *compliance*, um já estava na companhia e outro é uma nova aquisição, e muito bem-vinda para a companhia – e nós tivemos também um aumento de nossa estrutura tendo em vista tudo o que precisa ser feito e tem sido feito para lapidar e ampliar o Programa de *Compliance* da companhia. Fizemos aquela reunião pauta direção que eu acabei de falar a vocês, onde o objetivo foi comunicar e ter o comprometimento do “C-level” da companhia no que diz respeito à nossa proposta de desenvolvimento de um importante e responsável Programa de *Compliance*.

Evento “Fale com *Compliance*” atingiu mais de 600 líderes em toda a matriz onde se fez a comunicação de porquê, função, remédio, como é a estruturação do departamento, papéis, responsabilidades, e assim por diante. E esse “Fale com o



*compliance*” daqui acabou sendo replicado também para os líderes de novos negócios, para o diretor que está aqui presente Nelson Dalcanale, e fizemos isso em Lins, no final de agosto ou meio de setembro, não me lembro exatamente a data.

Também como medida estruturante, nós já iniciamos o mapeamento das situações de conflito de interesses dentro da companhia. Conflito de interesses é algo extremamente delicado e que precisa ser tratado, nós podemos ter colaboradores do alto escalão ou não que possam apresentar situação de conflito com os interesses da própria JBS, e nós precisamos ter o mapeamento disso tudo.

Já temos o mapeamento quase completo da diretoria e precisamos transferir isso ainda para a gerência e a gerência transferir para outras pessoas com responsabilidade importante dentro da companhia. Feito o mapeamento, nós vamos justamente verificar como tratar situações efetivas de conflito de interesses dentro da companhia. Isso deve ser terminado ainda no primeiro semestre de 2018. Não é um trabalho simples, é um trabalho longo, envolve questionários, respostas, cobranças e assim por diante, mas vamos terminar isso rapidamente.

Começamos também a colaborar com a Transparência Internacional e temos encaminhado importantes observações e informações à *Transparency International* para que eles possam continuar produzindo e divulgando os índices de transparência de corrupção no mundo inteiro, que é o índice mais importante para se verificar índices de corrupção no mundo, e bastante conhecido e utilizado em todos os setores.

Muito bem. Em razão dessa evolução, dessa lapidação do Programa de *Compliance*, nós entendemos que comitês de ética deveriam ser criados dentro da companhia para tratamento não só de questões de *compliance*, mas basicamente para questões de *compliance*. Então, levando-se em conta o tamanho, a exposição global, a posição global da JBS, um Comitê de Ética seria inegavelmente insuficiente, sobrecarregado, e, portanto, leniente no tratamento das questões relevantes que envolvem *compliance*, ética e integridade. Então, nós criamos seis comitês de ética dentro da JBS, um para cada negócio: Comitê de Ética de Carnes; Comitê de Ética Seara; Comitê de Ética Couros; Comitê de Ética Novos Negócios; Comitê de Ética Swift; e um Comitê de Ética Corporativo.

Esses Comitês de Éticas, composto de alguém do negócio, alguém do *compliance* e alguém do jurídico, terão incumbências muito relacionadas ao tratamento das denúncias todas que forem apuradas dentro dos respectivos negócios, simplificando um pouco a realidade. Só que além desses seis comitês de ética, entendemos que temos que criar também o Grande Comitê de Ética da JBS. Então aqui estão os 5 de negócios e um corporativo, o Grande Comitê de Ética. Aqui nós temos um Comitê de Ética não composto de 3 membros, mas sim de 6



membros, envolvendo o Jurídico, *Compliance*, um Diretor de Negócio, Presidência e Gestão e Controle, com o objetivo de, para este Comitê de Ética, nós entregarmos questões institucionais, questões de lacuna de política ou de normativos internos sobre determinada questão, e também para apreciação e aplicação de consequência para as denúncias mais relevantes.

Denúncias mais relevantes aqui são aquelas que envolvem, por exemplo, desvios ambientais com efeitos esparsos em todo o país. Então, aquelas questões com efeitos mais diluídos ou difusos. Aqui a gente pensa em anticorrupção, questões ambientais relevantes, questões trabalhistas com efeitos também difusos em toda a companhia, e assim por diante.

Muito bem. Ainda a título de medidas estruturantes, senhores, há uma ampliação, e para ser redundante, uma ampliação ampla da comunicação do *compliance* com toda a companhia, com todos os membros da companhia em todos os escalões. Nós temos Pílulas do Conhecimento do *Compliance*, ou seja, constantemente recebe-se por diversas formas (desde a hora que se abre o computador até a hora que se fecha, ou na hora que está trabalhando com envio de e-mails, com recebimento do “Saiba Mais”, que é diário, e assim por diante), Pílulas do Conhecimento do *Compliance*, ou seja: o quê que preocupou aquela semana? O quê que naquela semana gerou algum barulho, ou o quê que naquela semana a gente leu muito no jornal, não relacionado à JBS em si, mas em termos de integridade, de ética, do que é importante, do que nós não podemos perder a cabeça, no que nós precisamos ser sempre atentos.

Então, é uma comunicação muito ampla com a companhia. E não em tom de brincadeira, porque não é assunto para brincar, mas eu até garanto e presencio aqui diariamente, não é, alguns já olham no corredor e falam assim: “*Ih... ele tá chegando, daqui a pouco vai chegar um e-mail, não é, com alguma consideração, com algum conselho, com algum puxão de orelha, alguma coisa nesse sentido*”. *Compliance* é cultura, e cultura é assim que se faz ou que se muda. E eu brinco com todos. Eu passei a minha vida inteira, minha mãe lá do interior falando para mim: “Não beba no copo de estranho, não beba no copo de estranho”. Eu nem sabia por que, mas eu nunca bebi no copo de estranho. Não sei por que ela falava isso. Hoje, lógico que eu sei, mas é isso. E então, se tiver que receber 10, 12, 15, 20, 30, 50 *e-mails* ou 50 pílulas, será recebido, porque *compliance* é cultura e isso é uma das formas para tanto.

Muito bem. Para questões de *due diligence* de terceiros, nós temos aqui um ritmo alucinante, graças a Deus, mas um ritmo alucinante de novos fornecedores, uma atividade econômica muito dinâmica, uma empresa, foi destacado pelos meus antecessores e eu percebo isso diariamente com uma força de trabalho fenomenal, e com pessoas brilhantes em todos os setores da companhia, e com isso nós temos um ritmo alucinante de novos contratantes de fora, em todos os sentidos.



Então, cadastros novos dentro da companhia são de milhares, de alguns milhares por mês. E *due diligence* desses terceiros são um trabalho, portanto, hercúleo, mas verdadeiramente hercúleo. Para que isso seja feito de uma maneira mais aprimorada, mais profissional e talvez com maior responsabilidade, entendemos que precisaríamos de uma assessoria de um terceiro, e contratamos a Deloitte, que está em pleno desenvolvimento do seu trabalho para rever todo o sistema de cadastros de tratamento de terceiros e de *due diligence* de terceiros na companhia, e nós terminaremos isso também de uma maneira até rápida no primeiro semestre de 2018, mas já está iniciado.

Só para se ter uma ideia, com uma equipe tão pequena que tínhamos até então, nós fizemos 1116 *due diligences* de janeiro a novembro de 2017, quer de pessoas físicas, quer de pessoas jurídicas. Isso é pouco, é pouco, mas é muito pela estrutura que se tinha. E *due diligence* sendo feita de uma maneira muito própria, muito rigorosa, muito atenta.

Muito bem. Quanto às políticas, a minha chegada à empresa pode... eu pude verificar políticas brilhantemente escritas, políticas muito boas, políticas que dependiam de uma revisão, políticas que não tinham, que precisam ser criadas, e políticas que precisavam ser aprimoradas, não é? Então, nós temos revisto políticas e temos já aprovado outras e temos trabalhado com todas outras, e assim por diante. E uma das perspectivas (vou mostrar no próximo slide) é de lançamento de algumas políticas logo no começo do ano que vem, mas, mais do que isso, uma padronização do manual de conduta e ética da JBS em termos globais.

Hoje cada país tem seu código de conduta, e tenho a impressão até para que a formação de todos e a conscientização de conduta ética dentro da companhia, o manual padronizado no mundo seja algo bastante importante.

Lançamos políticas de consequências, já falei, políticas de apuração de denúncias, políticas que trazem aqui o regimento dos comitês de ética. Estamos trabalhando duramente numa política que deve ser aprovada ainda este ano sobre remuneração variável dos elegíveis para tanto vinculados não só ao resultado, mas, sim, ao Programa de *Compliance*, com treinamentos, disseminação do conhecimento e conduta exemplar dele e da equipe, em termos de *compliance* da companhia, e estamos também revendo junto com White & Case, a política de corrupção em termos globais.

Quanto aos controles, nós alteramos procedimentos para aprovação de doações e patrocínios, tendo que ter sempre o OK da equipe de *compliance*. Nós avaliamos 225 doações de julho a novembro de 2017, 30% delas foram reprovadas. E também em termos de controle nós temos aqui bloqueado no sistema da companhia, nos controles da companhia, no cadastro da companhia, todos



aqueles que tiveram os nomes revelados no acordo de leniência da J&F e dos seus anexos. Então, aquelas terceiras empresas envolvidas, físicas, pessoas físicas ou jurídicas, estão bloqueadas por um controle criado também pelo *compliance*.

Muito bem. E também nas últimas semanas, nos últimos meses, nós fizemos treinamento dentro da companhia para 30 membros internos, que serão investigadores internos do canal de denúncia, ou seja, o Canal de Denúncia é terceirizado, que recebe, padroniza e encaminha. Se se trata de uma denúncia passível de ser investigada internamente, nós temos o treinamento de 30 investigadores. Investigadores sendo pessoas do Jurídico, pessoas do *compliance*, pessoas da Auditoria Interna e pessoas do RH de cada um dos negócios. Dependendo da denúncia, o *compliance* nomeia o investigador, que tem prazo específico para proceder àquela investigação, fazer o seu relatório. Esse relatório vai para o Comitê de Ética, e o Comitê de Ética com reuniões constantes, se necessário mensais, bimestrais, bimensais, trimestrais, o que quer que seja, se reúne para aplicação da denúncia. E em razão também desses 7 comitês de Comitês de Ética criados (5 dos negócios, 1 corporativo e 1 do Grande Comitê de Ética), nós tivemos também um treinamento sobre regimento interno desses comitês, responsabilidades e forma de atuação.

Muito bem, senhores. Essas são as medidas estruturantes que muito rapidamente eu quis comentar a todos, até como essa importante missão de comunicação externa sobre o Programa de *Compliance* da JBS.

O quê que nós temos para 2018? Muita coisa, né? Muito do que foi desenvolvido aqui tem sido desenvolvido junto com alguns setores estrangeiros da JBS, internacionais da JBS, e nós precisamos ampliar esse Programa de *Compliance* para os demais países de atuação da JBS, se não para padronizar, para ter uma organização regular de toda a exposição da JBS no mundo para questões de *compliance*, nós pensamos de, ainda dentro do primeiro trimestre do ano que vem, substituir o Código de Conduta de cada um dos países pelo documento único e global. Ele, a bem da verdade, está pronto, pronto depois de muito estudo com assessorias nacionais e internacionais e com trabalho próprio nosso daqui do Brasil. Ele já está em discussão nos outros países e devemos alinhar alguns poucos comentários que chegaram para que nós possamos aprovar isso junto ao Conselho de Administração, no primeiro trimestre de 2018.

Muito bem. *Duo diligence* de terceiros será expandida e aprimorada, e isso será imediatamente após o encerramento dessa assessoria de Deloitte. Lançaremos também no início de 2018 o Programa de Treinamento Global. Agora que nós sabemos como está a companhia e estruturada a equipe de *compliance* no Brasil e no mundo, nós podemos saber quais são os treinamentos que devem ser feitos semestralmente, anualmente, trimestralmente, e quem são as pessoas que obrigatoriamente deverão estar envolvidas nesses treinamentos em razão dessas



matérias e nessa periodicidade. E ao lado disso, faremos a verificação da eficácia desses treinamentos e este programa que já está pronto de treinamentos, nós já temos quando serão os treinamentos e quem são os elegíveis para cada um daqueles treinamentos e quais são os temas de cada um daqueles treinamentos.

Quando se verifica que aquilo não tem produzido eficácia, ele será imediatamente aprimorado com base nos riscos apurados e denúncias recebidas. O que eu quero dizer a todos é que treinamento é um dos pilares mais importantes de Programas de *Compliance*. Não adianta nada termos tudo escrito. Pessoas precisam saber o que é, o que não é, o que pode fazer, o que não pode fazer, e assim por diante.

Se o treinamento não produzir efeitos ou o efeito produzido é pequeno porque há muitas denúncias recebidas de um ou de outro local, de um ou outro serviço, de um ou outro negócio, isso é constantemente revisto e também quando se verifica que independente de denúncias se se verifica irregularidades nesse ou naquele setor, a verificação constante de irregularidades faz com que nós possamos padronizar e organizar melhor todo esse programa de treinamentos.

Ampliaremos e aprimoraremos ainda a comunicação de *compliance* e dos relevantes temas de *compliance* para toda a companhia, em razão, quer do canal de denúncias, quer do que se verificar internamente sobre condutas irregulares, temos no *compliance* que sempre identificá-las, analisar e verificar qual é o controle que não está bom que permitiu aquela irregularidade. Isso é um trabalho de formiguinha, para uma empresa imensa, mas precisa ser diariamente efetuado. Então, acompanhar mesmo irregularidades onde se apuram maiores riscos da companhia, e o *compliance* tem que endereçar a forma de solução desses riscos.

Muito bem. Como também temos na companhia investigações da má conduta relacionadas a fatos passados, estamos ansiosos para verificar o resultado final, as apurações de todas essas investigações, para que, independentemente do que já fizemos (como aquele bloqueio de 160) para verificarmos o que deve e o que mais deve ser feito em termos de controles e de *compliance* para impedir a replicação ou a renovação dessa má conduta passada.

Então, temos para nós também que o avanço das investigações internas na companhia permitirá maior eficácia do *compliance* em termos preventivos. Isso é bastante importante. E para 2018 nós precisamos iniciar um monitoramento do Programa de *Compliance*, isso não pode ser feito internamente, mas terceiros de fora precisam verificar se o Programa de *Compliance* está bem estruturado, e, mais que isso, se está surgindo efeito, se ele é eficaz e/ou se, ao contrário, há ainda muitos riscos, uma ineficácia, uma irregularidade aqui ou acolá dentro do Programa de *Compliance*.

E ainda em 2018 queremos aprimorar ainda mais a governança, ou seja, a comunicação entre o *compliance*, Alta Direção, Conselho de Administração e



Comitês de Governança ou Comitês que assessoram o Conselho de Administração. Essa comunicação tem que ser constante e muito efetiva. É isso que garante o *Tone at the top, tone from the top*. É isso que vai demonstrar à companhia que o *compliance* está sendo estruturado para valer e para sermos intransigentes quanto a ele.

A menção final que eu trago a todos na companhia, e é essa menção final que eu queria trazer a todos os senhores, é o seguinte, senhores, isso é de uma reportagem ou de uma publicidade na própria IstoÉ, e lá nós temos o seguinte: Controles e *Compliance*. Isso aqui é o caminho, ou seja, isso é necessário para maior transparência, para maior solidez e maior perenidade para as empresas.

Então, num ambiente de negócios cada vez mais arriscado, melhorar os sistemas de controle de riscos e de *compliance* virou necessidade. Então, vejam como eu comecei a conversa hoje com todos: *compliance* é necessário, não é obrigatório. É necessário, é necessário. É um diferencial competitivo e é o que traz perenidade para as empresas. Em razão disso e de tudo mais que eu acredito, eu tenho falado em todas as nossas comunicações: a perenidade de empresas vem acompanhada constantemente de robustos e responsáveis Programas de *Compliance*.

A JBS – os números anteriores mostraram, tudo o que foi falado antes de mim aqui – é uma empresa invejável, de exposição global e exemplar em quase tudo que faz, né. Se ela quer perenidade e se ela quer ser ainda mais invejável, ela não pode descuidar da lapidação de um responsável Programa de *Compliance*.

É isso que estamos fazendo aqui e temos não só o consentimento como a cobrança constante da alta direção no sentido de evoluirmos e evoluirmos a passos largos com o Programa de *Compliance* da JBS. É isso que tem sido feito, *compliance* é cultura, então mais uma vez eu agradeço poder estar aqui falando de *compliance*. *Compliance* precisa ser falado todo dia, em todos os eventos, em todos os lugares, e aqui está o nosso logo, que eu acho bastante bonito, que é o “Faça Sempre o Certo”, que é o Programa de *Compliance* da JBS.

É isso que eu queria dizer a todos, e estou à disposição, junto com o demais, para perguntas.

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

**Intermediador:** Obrigado Proença. Com isso, a gente queria abrir para perguntas e respostas. Mais uma vez, obrigado a todos pela presença e a gente... também os que apresentaram também estão disponíveis para perguntas e respostas sobre qualquer assunto que vocês queiram perguntar.





**Sra. Daniela:** Obrigada. Daniela da Merrill Lynch. Eu tenho uma pergunta relacionada à JBS Brasil, né. Vocês comentam de retomar os *shares* de exportação no mercado doméstico, retomar aí a produção para os níveis históricos. Queria entender um pouquinho, primeiro, que nível que vocês estão atuando hoje, vocês conseguem abrir mais ou menos como está essa utilização de capacidade de vocês? A gente escuta aí uma queda de 30, 40%, então só para ver se esse número faz sentido.

E como vocês esperam essa evolução ao longo do ano, né, porque a gente viu muitos *players* maiores e menores expandindo capacidade, se aproveitando desse ciclo positivo, para entender, de fato, como que vai ser essa retomada de vocês, se não é um risco para esse ciclo favorável que a gente está vendo no setor. Obrigada.

**Sr. Tomazoni:** Nós temos um benefício do lado do consumidor. As recentes pesquisas que nós fizemos indicaram que as três marcas de carne *top of mind* no Brasil são nossas. Então, nós temos para o lado do consumidor o potencial da compra.

O que foi limitado ao mercado não foi a demanda pelos nossos produtos, foi a nossa oferta ao mercado. Então, isso é o primeiro ponto. E essa foi a grande imitação que teve, foi dado que nós tivemos junto as inicialmente como era no passado, voltamos a fazer aquisição dos nossos... do suprimento com 30 dias, e isso causou uma determinada restrição ao volume de abate que nós podíamos ter.

Nós, durante esse período, mantemos a nossa capacidade instalada, nós não fechamos nenhuma das nossas fábricas, né, nós mantivemos, e nós agora encontramos soluções, estamos encontrando soluções junto ao mercado financeiro para que o pecuarista possa nos vender com 30 dias e receber o seu dinheiro à vista ou no menor prazo do que é os 30 dias. Então, nós encontramos a maneira como fazer a solução, vamos manter os nossos 30 dias na aquisição, mas estamos criando a oportunidade de que ele também possa fazer, se quiser, né, obviamente se ele quiser fazer, o recebimento dele.

Então, nós já voltamos, é importante dizer que nós não estamos dizendo que nós vamos agora fazer um salto, não, a nossa atividade já está voltando, nós já estamos muito próximos do que nós consideramos que é a normalização dos volumes de abate, então é uma retomada que não é uma retomada abrupta, é uma retomada gradual, que já está acontecendo, e que vai acontecer o ano que vem.

**Sra. Daniela:** Tá ok, obrigada. Se eu puder fazer uma segunda pergunta. Em Seara, vocês comentaram no terceiro trimestre que estaria um mercado ainda bastante promocionado, e vocês estão falando aí de um aumento de preço, o que é bastante saudável, eu acho que principalmente dado esse consumo retomando



para nesse trimestre (esperamos) e para o ano que vem, então eu queria saber mais ou menos como que está esse mercado, se ele já está menos promocionado, e também como está indo a evolução de vendas de natalinos, se já tem alguma cor nesse sentido.

**Sr. Tomazoni:** Nós falamos do promocionado no segundo bimestre, né, que nós tínhamos aumentado e no terceiro a gente acabou não conseguindo fazer o aumento de preço por conta daquilo que nós prevíamos que o mercado estava muito promocionado. A gente já vê que o mercado está muito mais disciplinado, vou falar, acho que tinha o problema de produto com *shelf life* avançado, que deve ter tido... está se regularizando no mercado, e o mercado está maior, está com maior demanda.

E respondendo aos natalinos, nós... o mercado está surpreendendo, até porque quando a gente fez lá atrás os planos até pensava-se que o mercado não pudesse estar tendo uma recuperação bastante expressiva dos produtos natalinos.

**Sr. Vitor:** Olá bom dia, Vitor, do BTG Pactual. Minha pergunta é em relação ao programa de desinvestimento da companhia. Vocês anunciaram a venda de alguns ativos específicos, e falta um ativo, que é a Five Rivers. E eu gostaria de saber como é que está o andamento dessa negociação, se há alguma negociação, é uma perspectiva para a venda desse ativo específico?

E em relação a isso ainda, como vocês esperam que esteja o endividamento, o nível de endividamento de vocês até a metade do ano, quando acaba o acordo de estabilização com os bancos, e o quê que vocês esperam, olhando de julho para a frente, em relação ao endividamento. O quê que precisará ser feito em relação à alavancagem para que a companhia continue operando de maneira sustentável.

**Sr. Tomazoni:** Duas perguntas então, a primeira você está falando do...

**Sr. Vitor:** Da Five Rivers e depois do programa de estabilização...

**Sr. Tomazoni:** Bom, a Five Rivers demora mais do que demorou as outras coisas que nós fizemos por conta que não é simplesmente uma venda. É uma venda com contrato de fornecimento. Nós estamos vendendo uma atividade, mas estamos mantendo o suprimento. e então, tem um nível de complexidade maior você poder fazer esse acerto. Mas está nos finalmente, nós estamos finalizando essa venda também. Estamos próximos do fim das negociações.

Quanto à desalavancagem, você podia repetir a pergunta?

**Sr. Vitor:** Eu estava falando que a gente gostaria de saber sobre o acordo de estabilização que acaba, né, no meio do ano. Eu gostaria de saber quanto vocês acham que vocês vão estar em nível de balanço, nesse momento o quê que



precisará ser feito para que vocês continuem operando de maneira sustentável em termos de balanço, né, ou seja, que vocês não tenham nenhuma necessidade de pagamento de dívida ou de aumento de custo de capital nesse momento.

**Sr. Jerry O'Callaghan:** Sobre essa questão da alavancagem, ou melhor dizendo talvez, de desalavancagem, nós já mostramos aí no terceiro trimestre um progresso considerável. O Tomazoni já apresentou o andamento das unidades de negócios, que indica que essa é uma tendência que vai perdurar no final do ano e entrar em 2018. Então, obviamente há uma expectativa que a gente continue a melhorar esses indicadores econômicos em 2018.

Nós não podemos falar assim especificamente níveis de alavancagem, aqui a gente não pode dar *guidance* para vocês, mas a gente pode deduzir pelo andamento dos negócios que a tendência é de continuar fazendo progresso em relação ao que nós já divulgamos.

Quanto à questão da liquidez e do acordo, nós já demonstramos no final do terceiro trimestre que temos uma liquidez maior do que a nossa dívida de curto prazo. Estamos, creio, inclusive em relação aos desinvestimentos, eu acho que o que é surpreendente é a rapidez com que nós fizemos vários desinvestimentos já, e o *timing* normal seria de termos aí um prazo maior, talvez um ano até para fazer tais desinvestimentos. Eu acho que isso foi surpreendente e positivo, e, portanto, isso gera um ambiente positivo para a gente continuar a ter uma relação bem saudável com toda a comunidade financeira.

**Sr. João:** Bom-dia, pessoal. João do Bradesco. Eu tenho duas perguntinhas. A primeira é em relação à JBS Brasil. Assim, agora que está normalizando a operação, como que vocês vêm a estratégia de longo prazo para o Brasil retomar talvez, adquirir novos frigoríficos ou talvez voltar atrás, focar mais na operação global e talvez tirar um pouco o pé do Brasil?

E a segunda pergunta é em relação aos Estados Unidos. Se vocês... o processo de IPO, se vocês... isso ainda está na estratégia do ano que vem? Como que está, em que pé que está essa operação?

**Sr. Tomazoni:** Você vê que quando eu apresentei a estratégia tinha lá geração de caixa, desalavancagem e redução de custo de capital. Obviamente, o IPO é uma das formas que possibilitará a gente a fazer isso. Nós não tiramos da nossa prioridade o IPO. Ele faz parte da prioridade e nós não estamos dando *guidance* de quando vamos fazer isso, mas nós estamos com... como projeto, como iniciativa, uma das mais importantes para a geração de valor.

**Sr. João:** Só a primeira pergunta em relação à JBS Brasil...



**Sr. Tomazoni:** Eu acho que o Brasil, nós não vamos... nós vamos manter o que nós temos aqui no Brasil, eu falei, vamos voltar à prática normal do que nós tínhamos, esse é o foco da unidade aqui, nós vamos trabalhar com a agregação de valor, de ter produtos de valor agregado, maior valor agregado e marcas. Isso é a estratégia aqui no Brasil.

E os nossos crescimentos, nosso foco de crescimento é o foco do valor agregado, e um dos focos de crescimento está nos Estados Unidos, como a gente falou lá, com a aquisição da Plumrose, ela dá um início importante para nós dentro dessa estratégia.

**Sra. Luciana:** Obrigada. Bom-dia. Luciana, Banco do Brasil. A gente falou bastante da performance dos Estados Unidos, né, a demanda, a exportação e aí também a Pilgrim's se favorecendo com isso. Eu queria só entender um pouquinho, para a gente conversar sobre as margens, né, a gente viu margens aí de 16,6%, para entender um pouco da sustentação de margens para a Pilgrim's, a gente teve também a integração com Moy Park.

Então, se vocês puderem comentar um pouquinho de performance de Moy Park, o quanto ela está contribuindo para essas margens, e o processo de integração como que está acontecendo, como a gente pode ver daqui para a frente essa sinergia ajudando a sustentar essas margens em Pilgrim's.

**Sr. Tomazoni:** A gente não está dando *guidance* de margens, né, mesmo porque a Pilgrim's é uma empresa de capital aberto e não seria indicado nós aqui estarmos dando *guidance* nem deveria estar fazendo a gestão da companhia. O que nós estamos... a gente está vendo que a sinergia com a Moy Park é muito grande para a Pilgrim's dentro da nova estratégia da Pilgrim's que ela está de maior valor agregado e de marca.

Então, uma transferência de inovações da Inglaterra, de UK, para os Estados Unidos. Essa é a grande sinergia que a gente está buscando nisso. Agora, o que eu posso dizer a respeito de margem é: a gente tem um mercado de custo bastante equilibrado, oferta e demanda de grãos. Então, não vejo que tenha por aí uma pressão a nível de custo. Tem uma oferta de produto bastante disciplinada também. Eu diria que em torno de 2%.

Se você olha o crescimento do consumo per capita nos Estados Unidos e olha o crescimento da população nos Estados Unidos, aí você pode fazer suas projeções.

**Sra. Luciana:** Ok, obrigada.

**Sr. Guilherme Haguiara:** Bom dia, Guilherme Haguiara do UBS. Tenho pergunta também em relação a Estados Unidos. A gente tem visto já o *herd* já crescendo há



alguns anos e a demanda num país desenvolvido bastante forte, e a gente queria entender melhor como é que pode continuar sendo um *driver* já que as margens já estão bem fortes, e a Austrália ainda puxando para baixo os números consolidados, a visão de vocês para demanda indo para a frente nos Estados Unidos. Obrigado.

**Sr. Tomazoni:** A nossa visão com os Estados Unidos é superpositiva, quer dizer, nós temos um mercado interno, uma demanda forte, né, bastante forte, o aumento do consumo per capita, que se fala, e eu vi o relatório do Rabobank falando que tem uma previsão de aumento de consumo per capita de coisa de 2%, né. Se você adicionar isso ao crescimento da população nos Estados Unidos (eu estou falando para a carne bovina), se adicionar isso ao crescimento da população, você vê que tem uma demanda robusta, né, tem uma oferta do ciclo, que você já citou, do ciclo dos animais, tem uma exportação muito forte, né, e tem uma restrição de as empresas poderem expandir, porque não tem disponibilidade de mão-de-obra para fazer grandes expansões nos Estados Unidos. Tem restrição para fazer o que está sendo feito hoje.

Então, assim, nós estamos enxergando que esse nosso negócio vai performar bem, né, nos próximos anos, porque nós vamos ter um *peak* para a frente da oferta ainda de animais.

**Sr. João Barrieu:** Oi, bom-dia a todos. João Barrieu do Goldman Sachs. Tenho duas perguntas. Primeira, acho que ficou muito claro na apresentação do Tomazoni a questão de aumento de investimento e foco em valor agregado, então assim, em todas as divisões da JBS, em todos os mercados. Eu queria saber se vocês têm um número que vocês possam passar para o mercado em relação a quanto da receita ou do volume que já é valor agregado versus *commodity*, e qual é que é o foco de crescimento daqui para a frente.

E a segunda pergunta é sobre um ponto que chamou a atenção na apresentação sobre a Seara sobre as parcerias estratégicas no mercado externo. Se puderem dar um pouco mais de detalhe sobre isso, quais são as principais regiões, como que vocês pretendem fazer isso e os termos. Obrigado.

**Sr. Tomazoni:** Esse número do valor agregado ele não é um número direto porque aí tem o quê que você considera valor agregado, se você simplesmente botou uma embalagem mais conveniente e você considera que isso é valor agregado, do que uma carne que você vendeu dentro de um box, né. Então, assim, a divisão assim depende de aonde é que você quiser fazer o corte né.

Nós estamos fazendo um corte bem para cá assim, buscando o que é, bom, o produto tem que estar marinado, o produto tem que estar conveniente, não é simplesmente botando numa embalagem ou botando numa bandeja. O número que nós tínhamos lá o ano passado nós falávamos que levantávamos era mais de



US\$ 6 bilhões que isso representava. Estou falando do corte onde é que se faz, se você cortar para cá é muito mais, né.

E não tem um *guidance* de quanto é que nós vamos... porque nós não gerenciamos os *guidances* de uma maneira corporativa. A gente gerencia as empresas individualmente, então cada empresa tem a direção e o foco. O foco é a direção e o caminho do valor agregado. Aí cada uma das empresas desenvolve a sua estratégia que está alinhado com essa direção, buscando qual é as oportunidades que têm.

Então, assim, todo mundo é foco no valor agregado. Eu mostrei todos, você viu que todas elas, esse é o nosso caminho. Não tem um *guidance* de quanto é que nós queremos chegar no final do ano. Nós temos um... nós trabalhamos basicamente com a direção e deixamos os negócios desenvolverem suas estratégias.

Quanto... você falou foi quanto à Seara, se eu estou lembrando bem a sua pergunta, né?

Então, um dos mercados que a gente tem foco é o mercado do Oriente Médio. Esse ano o mercado teve... nós tivemos uma redução porque, no momento que o mercado ficou com margem muito apertada, nós fizemos uma redução dos nossos volumes para esse mercado.

Nós temos uma visão de que *market share* de *commodity* ele... não faz muito sentido você querer manter em momentos em que as margens ficam muito baixas. Então, nós restringimos. Agora eu acho que o mercado volta a trabalhar com um nível mais saudável, nós estamos voltando para esse mercado. E nesse mercado nós estamos desenvolvendo parcerias com clientes em cada um dos países, que vai permitir desenvolver a nossa marca. Então, além de ter distribuição melhor em termos de distribuição numérica, nós estamos desenvolvendo um portfólio mais completo para esse mercado.

Então, o Oriente Médio continua sendo um foco das nossas prioridades. Nós vemos bastante oportunidade de nós desenvolvermos mais o mercado dado o time que nós temos hoje no Oriente Médio, né, pessoas que têm muita experiência nesse mercado, e dado a oportunidade que o mercado está oferecendo para a gente.

Aí nós temos a Europa, continua sendo um foco porque o Brasil ele tem necessidade de ter mercados diferentes. Você tem tipos de cortes e mercados diferentes, né. A China tem uma preferência por um tipo de corte, o Japão por outro, e a Europa por outro. Então não é uma estratégia assim... a estratégia é muito mais de distribuição, de você ir mais próximo ao *retail* e ao *food service* no caso da Europa, e no caso do Japão também é *retail*, é desenvolver trabalho junto



com cadeias de... eu não sei como é que chamam lá em nome japonês, mas aquelas pequenas *store*, tipo *Seven Eleven*, aquelas... é lojas de conveniências, mas eu não sei, tem um nome específico aí que... *hã?* Isso, pronto, obrigado.

Respondi à questão?

**Sra. Maristela Franco:** Posso fazer uma pergunta? Maristela Franco, da Revista DBO. Tudo bem? Para a gente é muito importante saber se vocês estão pensando em voltar a comprar boi à vista, ou se vai continuar essa política de boi só com 30 dias.

**Sr. Tomazoni:** Eu acho que... a política é de boi com 30 dias, mas como eu falei ontem, desenvolveu uma estratégia junto ao mercado financeiro que permite que o produtor tenha condições de receber com prazo menor.

Ainda estamos trabalhando e desenvolvendo esse... eu não poderia estar adiantando porque nós estamos em conversações com o mercado financeiro e essa estratégia não está pronta. Agora a estratégia vai depender de mercado para mercado, nós não vamos estar fazendo uma coisa única, vamos estar decidindo de acordo com a necessidade de cada mercado.

**Sr. Marcelo:** Mais uma última pergunta aqui do meu lado. Eu sou o Marcelo do Citi. Bom, está claro que eficiência e captura de sinergia faz parte essencial do pilar de geração de caixa, mas eu queria ouvir de vocês, na visão do *management* qual unidade dá mais oportunidade para captura de sinergias e eficiências hoje. E uma pergunta também para o Proença. Eu queria entender o quê que é uma variável, o que é uma métrica que impacta remuneração variável dos gestores.

**Sr. Tomazoni:** Olha, é... É bem distribuída as nossas oportunidades, porque nós temos uma metodologia de gestão que nós chamamos "*open the gap* e *close the gap*", né, que é: você trabalha buscando as melhores práticas, abrindo a lacuna de oportunidade, aí depois você trabalha para fechar essa lacuna de oportunidade.

Então, ela é grande em todas as nossas operações porque você sempre está se comparando com o que é de melhor. Agora como eu expliquei, nós criamos essa nossa área de melhores práticas globais, então nós estamos... aquelas... por exemplo, uma unidade que tinha olhando a sua própria operação e considerava que tinha uma lacuna pequena, agora aumentou a lacuna dela porque ele deixou de se comparar com a melhor prática dele e foi se comparar com a melhor prática, por exemplo, lá na Austrália.

Então, quando a gente olha as oportunidades, elas são enormes de captação de sinergias a partir disso. Obviamente que você identificou a lacuna, agora você tem que fazer um plano para ir e fechar essa lacuna. Então, eu vou dizer assim: é maior aqui ou maior... eu nem tenho essa visão, eu só sei que ela é muito grande.



**Sr. Marcelo Proença:** Quanto às métricas que podem variar, uma remuneração variável dos elegíveis, são muitas, muitas. Não acho que nós possamos desde logo implantar todas. Um bom exemplo é: se nós temos um plano de treinamentos muito robusto e muito organizado para 2018, a remuneração variável estará de acordo com a participação nesses treinamentos. Só que nós temos uma companhia com, no Brasil, 115 mil colaboradores. 30% tem computador, 70 não. Esses 70 precisam ser treinados de alguns assuntos que são afetos a eles. E como se faz isso?

Então, é necessário que nós tenhamos o envolvimento do líder em ser treinado diretamente e presencialmente. Mas de ele disseminar e saber disseminar isso junto aos seus liderados, e assim subsequentemente.

Como nós temos o interesse e a obrigação de comprovar o treinamento de todos e ter isso comprovado dentro da Diretoria de *Compliance*, a demonstração de participação nos treinamentos, disseminação desse conhecimento por meio do treinamento dos seus liderados em todas as plantas, em toda a exposição da JBS é uma delas.

A segunda é... e o resultado disso? O treinamento foi feito, treinamentos importantes, duros, foram feitos, só que você não tem nenhuma modificação em termos de cultura ou de postura naquela planta, naquele setor ou naquele negócio.

Isso se observa sob diversas formas. Primeiro, com uma auditoria específica, e, segundo, com a própria verificação de riscos e de denúncias advindos daquele local, daquela planta, daquele negócio. Isso também é uma segunda métrica fácil de ser medida, de ser computada para fins de cômputo da remuneração variável.

Dois exemplos de uns 7 que eu poderia ter dado. Bom, obrigado pela pergunta.

**Sr. Jerry O'Callaghan:** Eu acho que já são 2 horas e 15, quase 2 horas e 20 de... 2 horas e 20 cravado agora de apresentação. Eu espero que tenha sido proveitoso para todos.

Agradecemos mais uma vez a vinda de vocês aqui hoje pela manhã. Ficamos à disposição, eu acho que todos, particularmente os analistas da comunidade financeira, sabem que a gente sempre está à disposição para esclarecer qualquer dúvida, então resta-nos agradecer todo mundo pela presença e bom final de ano.

Espero que o *sell out* dos produtos novos no mercado vai ser muito bom no Brasil. Por favor, ajudem a nós, vai comprar produtos Seara, produtos da marca Friboi, Maturatta também. Muito obrigado, um bom-dia a todos.