



**Local Conference Call
JBS S/A
Conferência Extraordinária em Governança Corporativa
5 de dezembro de 2018**

Operadora: Bom dia a todos e bem-vindos à teleconferência extraordinária da JBS S/A sobre alterações na Governança Corporativa.

A pedido da JBS, este evento está sendo gravado e a gravação estará disponível para ouvintes a partir de hoje à tarde no site da companhia.

Estão presentes hoje conosco os senhores Gilberto Tomazoni, CEO da JBS S/A, e Jerry O'Callaghan, Diretor de Relações com Investidores.

Passo agora a palavra ao Sr. Jerry O'Callaghan. Por favor, Sr. Jerry, pode prosseguir.

Sr. Jerry O'Callaghan: Bom dia. Obrigado. Bom dia a todos. Perdão, um pouquinho atrasado começando aqui hoje. Nós divulgamos dois fatos relevantes, um ontem à noite e outro hoje de manhã, e hoje pela manhã nós temos a oportunidade de o Sr. Tomazoni conversar um pouco com vocês e responder algumas perguntas.

Antes de passar a palavra ao Tomazoni, eu só quero, por gentileza, lembrar a todos que nós vamos fazer alguns comentários e projeções aqui que não necessariamente serão *guidance* da companhia, nós temos um *disclaimer* no nosso site, então, nós queremos, por favor, chamar a atenção de vocês para este *disclaimer*.

Com isso, eu passo a palavra ao nosso CEO, Sr. Gilberto Tomazoni.

Sr. Gilberto Tomazoni: Bom dia a todos e muito obrigado por participarem da teleconferência de hoje. Como o Jerry falou, e vocês devem ter visto no fato relevante da companhia de ontem, eu fui nomeado CEO Global da JBS. Eu tenho imenso orgulho de ter a oportunidade de liderar uma equipe excepcional, com mais de 230.000 pessoas no mundo e uma empresa com faturamento de R\$180 bilhões.

Eu estou muito honrado pelo fato de o Conselho de Administração ter me confiado esta responsabilidade de liderar uma das maiores empresas do mundo, com capacidade de alimentar milhões de famílias globalmente. Este é um desafio que eu assumo com muita alegria.



E espero que vocês também tenham visto a nomeação do CFO Global nesta manhã; Guilherme Cavalcanti está se juntando à JBS vindo da Fibria, onde ele é o CFO. Seu primeiro dia conosco, no entanto, será no dia 15 de janeiro de 2019. Esta é uma decisão muito importante para a nossa empresa. Escolhi o Guilherme por ser um excelente profissional e estou muito feliz por ele estar se juntando ao nosso time neste novo ciclo de desenvolvimento da empresa.

Antes de falar das minhas prioridades, achei que seria útil fornecer algumas informações sobre o meu histórico e a minha experiência na indústria de alimento. Na universidade, estudei engenharia mecânica e fiz pós-graduação em gestão, o meu primeiro emprego foi na Sadia, onde passei 27 anos, me tornando o CEO da empresa. Depois, passei três anos como vice-presidente da Bunge Alimentos gerenciando o negócio de alimentos e ingredientes e também fui diretor executivo para este negócio do grupo na América do Sul e Central.

Na JBS, eu ingressei como presidente global em 2013 e, posteriormente, conduzi a criação da Seara como CEO. Em 2015 eu passei a ser o presidente global de operações e liderar as operações do grupo globalmente e, em 2017, desde 2017, aliás, eu atuava como COO global, e desde a minha chegada na JBS eu sou o presidente do conselho da Pilgrim's Pride Corporation.

Resumindo, minha formação profissional está fortemente enraizada na indústria global de alimento e eu tenho uma experiência de administrar empresas grandes e complexas. Tenho 36 anos de experiência no setor, sendo 6 destes na JBS.

Agora gostaria de voltar às nossas prioridades, aspectos críticos que eu vou focar como CEO. A minha nomeação é uma oportunidade para avançar no trabalho que já começou em termos de governança e compliance, mais criticamente com uma plataforma na qual podemos continuar a crescer permanecendo fiéis aos princípios do negócio, que fizeram o sucesso da empresa ao longo dos 65 anos.

Eu vou entrar em alguns elementos específicos daqui a pouco, mas quero investir um pequeno tempo falando sobre aspectos da JBS que eu acho que nos tornam únicos.

A JBS fez movimentos estratégicos nos momentos certos e construiu um modelo de negócios diversificado por tipo de proteína e por região, que hoje é praticamente impossível de se replicar. O foco absoluto em gente e na excelência operacional permitiram a empresa possuir hoje um time de gestão extraordinário, com pessoas experientes e com profundo conhecimento do setor, o que vem possibilitando apresentar, na maioria dos seus negócios, resultados constantemente que superam os seus concorrentes diretos.

Temos uma cultura forte, que valoriza muito a simplicidade, foco, autonomia e atitude de dono, com isto quer dizer que os líderes responsáveis para tocar os



negócios, ou as regiões geográficas, têm por definição uma grande autonomia. Estas são fortalezas que eu quero manter e reforçar.

Uma das oportunidades, que só depende de nós, é aprimorar o processo de comunicação e troca de experiência entre as pessoas e os negócios em todos os lugares do mundo. Vamos acelerar a adoção das melhores práticas operacionais e de gestão de pessoas.

Agora, eu gostaria de recorrer às nossas prioridades para o negócio e dar uma visão geral do meu pensamento. Sobre as margens, no geral, nossas margens são boas, mas, como qualquer negócio, há atividades em que nós podemos definitivamente fazer melhorias, por isso nosso foco absoluto em excelência operacional está no centro da estratégia.

O mercado tem se mostrado muito dinâmico e para capturar as melhores oportunidades de mix, seja de produto, de canal, de região ou marca, para se mover de uma oportunidade a outra, requer uma organização eficiente, ágil, com grande conhecimento para tomar decisão. Acredito que o foco específico em produtos de valor agregado, ou seja, produtos de marca e conveniência, terá um impacto significativo nas nossas margens. Continuaremos a crescer este negócio de processados, investindo continuamente em inovação e tecnologia.

Sobre o crescimento, quando falamos em crescimento orgânico, que está nas nossas prioridades, que a gente tem divulgado nos nossos trimestres, não quer dizer que nós não estamos priorizando o crescimento. Podemos crescer de forma importante hoje em produtividade nos nossos ativos, que vai do aumento de turnos de operações nas nossas fábricas ou a eliminação de restrições em linhas de produtos com pequenos investimentos.

A melhoria desta alavancagem operacional, quer dizer, produzir mais com os ativos existentes, impactará muito positivamente nas margens. Uma das prioridades na parte da demanda é fortalecer a nossa plataforma de distribuição na Ásia, aonde a demanda por proteína está muito forte, e que nós, como ficou público nos últimos meses, assinamos alguns acordos de cooperações importantes. A Ásia é um importante mercado de exportação para nós, mas o crescimento do tamanho deste mercado criará oportunidades para expandirmos nossas atividades de maneira muito significativa.

O foco no cliente é o centro da nossa estratégia. Nós temos trabalhado no aprofundamento de relacionamento com os clientes-chave, trabalhando ainda mais estreitamente com eles para atender melhor como podemos ajudá-los a antecipar demanda e atendê-la com eficácia. Eu também estou ciente da importância de continuar a crescer a nossa base de clientes, mercados em expansão nos dão uma oportunidade única para fazer isto, níveis extremamente



altos de serviço ao cliente são elementos críticos em uma abordagem para continuar a aumentar a nossa base de clientes.

A respeito da parte financeira, os aspectos financeiros do nosso negócio são, obviamente, centrais no meu pensamento. Temos ressaltado em todos os nossos *calls* de resultados nossa prioridade como a geração de caixa operacional e com a redução da alavancagem, e trimestre após trimestre temos entregado o que prometemos.

No último tri, no terceiro tri de 2018, a geração de caixa foi de R\$4,3 bilhões, e o *free cash flow* foi de R\$2,3 bilhões e, se considerarmos desde o segundo trimestre do ano passado, nós pagamos US\$4,3 bilhões de dívida bruta, o que vai se traduzir em uma redução de custo financeiro ao redor de US\$300 milhões. Esta disciplina financeira será absolutamente mantida.

Quando a gente fala pessoas e culturas, para a JBS é alguma coisa realmente que nos diferencia e, neste momento, eu quero voltar para falar assim: O nosso pessoal é o nosso ativo mais valioso, e eu estou determinado a continuar a desenvolver um time que faça ainda mais diferença do que faz hoje nos resultados. Isso significa garantir que o extraordinário time que temos tenha a autonomia necessária para entregar resultados superiores e que continuamos atraindo, treinando e mantendo pessoas com a capacidade e habilidade e o entusiasmo para se tornarem a próxima geração de líderes e com isto garantir a sustentabilidade da empresa.

Como eu disse anteriormente, estou comprometido com uma estrutura de gestão simples, que premia a atitude de dono e que dá às pessoas autonomia necessária para que toquem os negócios como dono.

A comunicação entre os nossos negócios é fundamental, temos incentivado que nossos líderes de negócios interajam muito uns com os outros. Manter um diálogo contínuo sobre o desempenho dos negócios entre os colegas tem uma capacidade importante para nos diferenciar.

Agora, a respeito da nossa reputação corporativa, estou muito ciente da importância da reputação corporativa, estou comprometido com a transparência em todas as nossas relações. Acredito que a experiência positiva que as pessoas terão ao se relacionar com a empresa através do nosso time terá um papel fundamental na melhora da nossa imagem. Fizemos um grande progresso no desenvolvimento e aplicação do nosso programa de compliance global e eu tenho uma abordagem de tolerância zero para a questão de compliance e governança.

Estarei ativamente envolvido como patrocinador desta nossa abordagem nesta área e como um defensor comprometido com os programas realmente eficazes e que, espero, sejam reconhecidos no futuro como referência do setor.



E, finalmente, a questão da estrutura de capital. Isto é um foco, nós queremos ter uma estrutura de capital que melhor represente os negócios da empresa, e isto é a nossa prioridade. Por isto a listagem da empresa nos Estados Unidos no momento adequado continua no topo da nossa lista de prioridades e terá um papel relevante na aceleração do nosso crescimento.

Então, gente, obrigado por participarem desta teleconferência, espero que vocês tenham tido a oportunidade de melhor entender o que acredito que temos que fazer para continuar a crescer na empresa e do meu entusiasmo e do desafio que tenho pela frente.

Muito obrigado por terem participado, mais uma vez, e espero que eu tenha sido claro o suficiente, e fico à disposição caso tiverem alguma pergunta.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Com licença, senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco um. Para retirar a pergunta da lista, digitem asterisco dois.

Por favor, aguardem enquanto coletamos as perguntas.

A primeira pergunta vem de Daniela Eiger, Bank of America.

Sra. Daniela: Oi, bom dia Tomazoni e Jerry, obrigada pela pergunta. Na verdade, tenho duas perguntas. A primeira, você comentou de bastante oportunidade de crescimento via alavancagem operacional, melhora de produtos agregados. Eu queria entender se existe alguma das divisões que ela tem um foco maior ou uma oportunidade maior aos olhos da companhia, se vocês veem, de repente, as operações aqui no Brasil têm mais espaço para expandir esta margem talvez mais no curto prazo, enfim, só para entender um pouquinho melhor como é que a gente pode ver em termos de evolução das margens e qual que tem o maior potencial.

E a minha segunda pergunta é em relação ao anúncio do CFO global. Eu queria entender um pouquinho o *timing*, né. Assim, por quê que vocês estão fazendo isso agora? Algumas notícias elas têm comentado que um dos grandes focos deste novo CFO seria a listagem nos Estados Unidos. Então, entender se, de repente, é isso mesmo, como vocês estão vendo que isto deve acontecer, de repente no primeiro semestre já faz sentido ele entrar na companhia. Então, só para entender um pouquinho o *timing* desta contratação. Obrigada.

Sr. Tomazoni: Obrigado pela pergunta, Daniela. A questão das margens, nós temos feito, para formar a JBS cada vez mais uma empresa global de alimento, tem sido a estratégia que nós temos percebido já há algum tempo e ela fica mais



clara com a aquisição da Seara, com o investimento que nós fizemos na Seara em produtos de valor agregado, em inovação, em marca e, depois, com a aquisição da Primo na Austrália e agora, a última aquisição que nós fizemos, da Plumrose nos Estados Unidos.

Então, assim, para te dar uma dimensão, nós estamos muito entusiasmados com a oportunidade que nós temos de processados nos Estados Unidos. Nós montamos há pouco um time novo de gestão, nós trouxemos um CEO com muito conhecimento, com muita experiência no setor, que foi o Tom Lopez, e o Tom Lopez como isso construiu um time, construiu um novo time de R&D, um novo time de marketing e nós estamos vendo uma oportunidade extremamente grande. Temos todas as oportunidades que nós temos de processados por estar nos Estados Unidos, seguramente é maior. Todos os negócios têm, mas seguramente a dos Estados Unidos é a maior.

Quanto à questão do CFO, eu vejo a entrada do CFO na companhia como uma evolução da nossa governança. Ela é muito importante, eu acho que ele terá um papel relevante em nos ajudar no processo de estruturação de capital, no desenvolvimento das práticas de governanças internas da companhia. Obviamente, eu falei no início, falei na minha comunicação que ter uma listagem que melhor represente a nossa estrutura de capital é a nossa prioridade e, obviamente, a listagem nos Estados Unidos está no topo dessa prioridade, e o Guilherme, seguramente, ele terá um papel relevante em ajudar neste processo.

Sra. Daniela: Está superclaro, obrigada e parabéns.

Sr. Tomazoni: Obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Pedro Leduc, NFL.

Sr. Pedro: Bom dia a todos. Obrigado pela pergunta. Parabéns, Tomazoni, antes de tudo.

Sr. Tomazoni: Obrigado, Pedro.

Sr. Pedro: Duas perguntas. Primeiro, só para checar, tem um COO novo já apontado também que vai assumir suas funções prévias? Segunda pergunta, localização geográfica tanto sua como do CFO continuarão em São Paulo, no *headquarters* ou muda para os Estados Unidos para liderar e serão vocês que liderarão um eventual IPO nos Estados Unidos mesmo?

Sr. Tomazoni: Pedro, primeiro, a questão do COO, esta posição ela deixa de existir, e com relação à localização, o nosso *headquarters* continua aqui no Brasil e, obviamente, se no futuro fizer sentido que a gente tenha uma posição diferente, será, mas no momento continua aqui no Brasil.



Sr. Pedro: Tá bom, e aí, com esta posição de COO não existindo, eu imagino que as divisões terão uma linha de *report* direta para o senhor, então?

Sr. Tomazoni: É, todas as divisões terão uma linha de *report* direta ao CEO.

Sr. Pedro: Legal, obrigado e parabéns de novo.

Operadora: Com licença, senhoras e senhores, lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco um.

Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de devolver a palavra ao Sr. Gilberto Tomazoni.

Por favor Sr. Gilberto, pode prosseguir.

Sr. Tomazoni: Bom, minhas palavras só são de muito obrigado a todos, e quero dizer mais uma vez que assumo com entusiasmo e com alegria o desafio de liderar a JBS para uma nova fase de desenvolvimento. Muito obrigado.

Operadora: A teleconferência da JBS está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom-dia.