



**Local Conference Call
Marfrig Global Foods S/A
Conferência Extraordinária – Novo Diretor Presidente e Diretoria Executiva
04 de setembro de 2018**

Operadora: Bom dia senhoras e senhores e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência da Marfrig Global Foods S/A para apresentação sobre a eleição do novo diretor presidente e diretoria executiva.

O áudio dessa teleconferência está sendo transmitido simultaneamente pela Internet no endereço: www.marfrig.com.br/ri, onde também se encontra a respectiva apresentação em PowerPoint para “download”.

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

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante essa teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Companhia, projeções e metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da diretoria da Marfrig bem como em informações atualmente disponíveis para a Companhia.

Considerações futuras não são garantias de desempenho. Envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer.

Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais, podem afetar os resultados futuros da empresa e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais considerações futuras.

Agora gostaria de passar a palavra ao Sr. Marcos Molina – Presidente do Conselho de Administração da Marfrig Global Foods.

Por favor, Sr. Molina, pode prosseguir.

Sr. Marcos Molina: Bom dia a todos. Obrigado por mais um *call*. Anunciamos ontem à noite nossa nova estrutura: Eduardo Miron substitui Martín Secco como CEO, também dividimos a área de finanças com Marco Spada e Fábio Vasconcelos, também unificamos Brasil, Uruguai, Argentina e Chile em uma única



divisão, trouxemos Miguel Goulart para ficar à frente desta divisão e trabalhar em conjunto com Miron, além de Tim na National Beef.

Eles têm como principais pontos no mandato: Manter o endividamento em nível baixo e a disciplina financeira; buscar a excelência operacional e integração com National Beef, que é reconhecida como a melhor operação nos Estados Unidos de boi e tem muito a contribuir com nosso *beef* na América do Sul; consolidar a Marfrig como uma empresa sustentável em todas as dimensões do negócio.

Gostaria de passar a palavra a Martín Secco, mas antes, em nome do conselho, agradecer sua contribuição e dedicação nestes últimos 12 anos de companhia, e principalmente os últimos 4 anos como CEO, que nos ajudou a alcançar as metas do plano Focar para Ganhar com muito sucesso.

Agora gostaria de passar a palavra ao Martín. Obrigado, Martín.

Sr. Martín Secco: Obrigado, Marcos. Obrigado a vocês por acompanhar mais um *call* da Marfrig. Para mim, este é um momento muito especial hoje, o fim de uma etapa na Marfrig que começou faz 12 anos, mas também o fim de uma etapa que começou há mais de 30 anos no frigorífico Tacuarembó, que a Marfrig comprou em 2006.

Eu sempre tive em minha vida como princípio assumir compromissos e dar cumprimento deles. Quando Marcos me pediu para acompanhar ele em 2006 em sua primeira incursão internacional eu aceitei com muito prazer e depois fomos assumindo outros compromissos. O último, e o mais importante para a companhia, foi quando o Marcos, em nome do conselho, me solicitou a acompanhar a finalização da etapa daquele projeto que nós chamamos Focar para Ganhar, que foi criado por muitos de nós que estamos aqui hoje em 2013.

Aquele projeto significava muito para a companhia e o conselho preferiu, com a saída do Sergio Rial, colocar uma pessoa da casa que havia participado no grupo. Nós sentimos hoje que o projeto foi alcançado, nós cumprimos os objetivos e, portanto, eu sinto também que cumpri minha etapa aqui na Marfrig. E ademais, acredito profundamente nas renovações, ideias novas, forças novas para que esta companhia que nós tanto apreciamos continue crescendo.

Eu deixo a companhia com um time que está aqui hoje acompanhando, time de uma larga experiência dentro da casa e também com Miguel, a cargo da divisão da América do Sul, pessoas que conheço há mais de 20 anos e veio comigo da indústria e, portanto, me vou com absoluta tranquilidade que a companhia fica em boas mãos.



Eu só queria terminar agradecendo a Marcos, em nome da presidência do conselho, mas também a todos os colaboradores da Marfrig, que de uma forma ou outra nos relacionamos durante tantos anos. Agradeço muito as mensagens que recebi desde ontem à noite de pessoas dos lugares mais remotos do Brasil, de diferentes regiões, porque eles foram os que fizeram possível a minha gestão aqui na Marfrig, e também um agradecimento grande a vocês por haver acompanhado de perto a Marfrig e desejo que continue sendo assim.

Eu passo a palavra a Eduardo, que dará a continuação do nosso *call*.

Sr. Eduardo Miron: Muito obrigado, Martín. Bom dia a todos. Primeiramente, eu queria mencionar quem está atendendo a reunião hoje, este *call*, então além de Martín e Marcos temos o Miguel, que está se juntando ao time, e Marco Spada, da área financeira, e Fábio Vasconcelos, além de Heraldo, responsável pela nossa área de RH e é nosso *General Counsel*.

Queria também começar agradecendo a confiança conselho pela minha indicação. Aqui na Marfrig desde 2010, a empresa vem passando por um processo grande de evolução, ao longo destes anos nós tomamos decisões difíceis, passamos por processo de desinvestimentos que nos levaram à melhoria da estrutura de capital e revisão da estratégia e, como isso, entendemos, poderemos voltar a olhar para o futuro na busca de um crescimento de forma sustentável, sempre comprometidos com a disciplina financeira. Ainda temos muito a fazer, mas, repito, o meu compromisso é com o crescimento sustentável com geração de valor.

Nesta linha, devemos acelerar o processo de integração da operação América do Norte por meio da alavancagem da plataforma comercial, tanto nos Estados Unidos como nas exportações, Japão, Coréia e China. Na frente de produção, temos benchmark de indicadores operacionais e de eficiência que vão ajudar na nossa questão de produtividade. No caso da América do Sul, o foco será na excelência operacional por meio do compartilhamento de melhores práticas de gestão e eficiência, bem como um melhor posicionamento nos canais em que atuamos. E para me apoiar neste desafio, com a saída do Martin, que exercia também um papel forte dentro da operação da América do Sul, estamos trazendo um novo integrante para a equipe, com uma experiência muito grande, como o Martín acabou de mencionar, sem isto não teríamos possibilidade de sucesso nessa nova empreitada.

Indo especificamente agora para o slide número 4, queria só comentar detalhes sobre a macroestrutura da Marfrig Global Foods. A estrutura que entendemos, ela reflete o nosso objetivo de sermos simples e focados. Em suma, as áreas financeiras devem ter um foco tanto interno na parte do planejamento e gestão, que queremos reforçar ainda mais, e também o foco externo na área de tesouraria e RI com as 2 pessoas que vêm trabalhando já comigo há muito tempo, o Marco



Spada, que é conhecido, o mercado conhece muito bem, e o Fábio Vasconcelos, que esteve comigo durante o período na Keystone e fazia também o papel de controller da Marfrig como um todo.

Então, a Marfrig hoje é uma líder global em proteína e que também está, agora neste modelo simples, concentrada no eixo das Américas e a nossa operação dividida em América do Norte e América do Sul. Então, a América do Norte permanece sob a liderança do Tim Klein, que integra a National Beef desde 97 e é o CEO da companhia desde 2009.

Então, a operação agora no caso da América do Sul, como mencionei, juntou-se aí ao time na data de ontem Miguel Goulart. Miguel que tem mais de 37 anos de experiência no setor e terá como desafio a criação de uma plataforma única de gestão na América do Sul, tanto do ponto de vista comercial quanto operacional. Na área corporativa, como comentei, Heraldo Geres permanece como responsável pela vice-presidência jurídica e de recursos humanos, e o Fábio Vasconcelos, atual head de finanças da Keystone nos Estados Unidos e controller global da Marfrig assume o cargo de vice-presidente de planejamento e gestão, seus desafios englobam o processo de integração das operações, bem como melhoria dos processos de medição de performance e indicadores operacionais e financeiros, que devem ser uma pauta aqui para a nossa gestão.

Marco Spada, que atuava como diretor de tesouraria desde 2013, assume a vice-presidência de finanças e relações com investidores. Marco tem como desafio manter o foco da empresa na questão de geração de caixa, manutenção de baixa alavancagem e aprimorar a relação da companhia com bancos e investidores.

Passando para outro slide, número 5, nós terminamos aqui de compartilhar o que definimos como sendo os principais pilares de geração de valor para a Marfrig. Então, no centro deste quadro temos a geração de valor e sempre de forma sustentável. Queria destacar alguns pontos deste slide, entre eles a questão operacional, a aceleração na integração da plataforma comercial entre as operações da América do Norte e América do Sul, bem como das melhores práticas para a gestão do negócio, e logicamente o nosso compromisso com a segurança alimentar, tema sobre o qual estamos criando um comitê global para a troca de melhores práticas.

No que tange à questão de sustentabilidade e à busca contínua de melhor parceria na cadeia de valor, relação produtor-indústria, será uma das nossas prioridades. Além de termos como referência o modelo de sucesso hoje entre National Beef em os principais fornecedores de matéria-prima, destaque, no Brasil, a parceria pioneira e estratégica que recentemente fizemos com a Embrapa, que promove conceitos produtivos de carne com carbono neutro ou baixo carbono.



E, por fim, reforçamos a preocupação com o tema de criação de um comitê de sustentabilidade bem estar animal global até o final deste ano. A empresa ela continua comprometida com a adoção de melhores práticas de governança corporativa, e em relação à área de compliance queremos elevar o status desta área no nível de diretoria dentro da empresa.

A combinação de todos estes esforços deverá ser refletida na melhoria dos resultados de geração consistente de fluxo de caixa livre, levando a Marfrig a um patamar de lucratividade e geração de valor para todos os seus *stakeholders*. Sem esta solidez financeira, com certeza, não conseguiremos atingir todos os nossos objetivos. Então, teremos o objetivo de geração de valor, porém, de forma sustentável.

Queria fechar aqui esta parte da apresentação e deixar aberta agora para perguntas e respostas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco 1. Para retirar a pergunta da lista, digitem asterisco 2.

Nossa primeira pergunta vem de João Pedro Soares, Bradesco.

Sr. João Pedro: Bom dia, obrigado a todos pelo *call*. Tenho 2 perguntas em relação a National. Primeiro, eu queria entender melhor esta questão do *management* atual na National, se existe algum plano de inserir um time da Marfrig lá ou o plano é realmente deixar estas 2 divisões América do Norte/América do Sul bem independentes?

E o segundo ponto é, em relação à questão de investimentos, assim, a gente está vendo realmente um ciclo muito forte que, de certa maneira, parece sustentável, e a gente queria entender se vocês têm algum plano, se vocês avaliam alguma expansão de capacidade na região.

Sr. Eduardo: João, primeiro eu queria reforçar a questão da estrutura simples e focada, nós queremos que as 2 divisões tenham objetivos e uma administração independente e que a gente possa medir o sucesso de cada uma delas. Obviamente que a questão da integração é o nosso grande desafio e os times globais eles farão um papel importante na divisão de melhores práticas. Por exemplo, nós estamos criando comitês comerciais e comitês de excelência operacional para que este objetivo seja atendido.



Para te dar uma ideia, na próxima semana nós temos um grupo da National Beef visitando a empresa em várias plantas, em várias regiões onde nós vamos proporcionar aí a troca de experiências. Então, apesar de termos 2 regiões que se complementam, como a gente falou desde o início, desde de o início da compra da National Beef, nós entendemos que temos aí uma série de oportunidades para desenvolver. Não temos, respondendo especificamente a sua pergunta, o objetivo de ter pessoas dentro da National Beef neste momento. Nós vamos fazer uma gestão que deve ser feita através destes comitês, através destas interações.

Com relação ao aumento de capacidade, se é que eu entendi bem a sua pergunta, no caso do Brasil nós não temos nenhum objetivo de um aumento de capacidade, o que nós temos é o objetivo de crescimento orgânico e um dos exemplos é o investimento que estamos tocando neste momento, para a finalização em 2019, de uma planta de hambúrguer que está totalmente ligada... este movimento totalmente ligado ao fim de um *non compete* e é nosso movimento para produtos de maior valor agregado. Esta planta temos o objetivo de tê-la finalizada no início de 2019 e, se você lembrar, quando nós fizemos a aquisição ou fizemos a venda da Keystone, nós ficamos com uma operação de hambúrguer também nos Estados Unidos. Então, é uma outra parte do negócio que nós vamos estar explorando, que tem a ver com valor agregado e tem a ver com a integração dos negócios da América do Norte e América do Sul.

Sr. João Pedro: Obrigado, Miron. Na verdade, eu queria entender em relação à questão do boi nos Estados Unidos, se, assim, dado que você está vendo realmente esse business vindo com uma margem recorde, se vocês veem alguma possibilidade de aumentar a capacidade de abate lá?

Sr. Eduardo: Não, não temos nenhum plano neste momento de aumento de capacidade de abate nos Estados Unidos.

Sr. João Pedro: Ok, obrigado.

Sr. Eduardo: Não por isto.

Operadora: Com licença, lembrando que para fazer perguntas, basta digitar asterisco 1, estrela 1.

A próxima pergunta vem de Thiago Duarte, BTG.

Sr. Thiago: Olá, bom dia a todos. Eu queria, na verdade, Miron, aproveitar aí este momento de várias mudanças na companhia, ainda nesta mudança que estão anunciando hoje a venda da Keystone e esta empresa mais focada aí ou 100% agora focada no negócio de bovino. Eu queria, se você puder agora nesta nova função, se você puder passar para a gente, quer dizer, quando a gente olha o



negócio de vocês de bovino e olha para a indústria de bovino como um todo, sempre foi um *trade off* que envolveu margens operacionais, envolveu gestão de capital de giro e custo de capital para tocar o negócio.

Eu não sei se você consegue – ou se você já tem hoje – uma visão preliminar para entender onde vocês acham que a Marfrig tem mais espaço para entregar melhoria, se tem mais espaço nesta questão de agregação de valor e, portanto, de melhora das margens, se é um negócio que dá para vocês melhorarem mais capital de giro que consumiu, por exemplo, a gente pega lá no segundo trimestre teve um consumo de capital de giro importante, ou se é continuidade daquele processo de *liability management* agora com a companhia bem menos alavancada do que antes estava. Só para entender onde você acha que, agora como o novo CEO, onde você acha que tem espaço aí para a gente ver melhorias, se é que você acha que é o caso. Obrigado.

Sr. Eduardo: Thiago, obrigado pela pergunta e obviamente que nós vemos espaço para melhoria no que fazemos. O processo de melhoria contínua é a pauta nossa no nosso dia-a-dia. Eu acho que, como você tem acompanhado, você tem acompanhado bem a empresa, nós temos evoluído nesta parte financeira, na busca de um nível de uma estrutura de capital adequada para a operação que nós nos propusemos a tocar, então a manutenção destes níveis, seja através da gestão que você mencionou de capital de giro, busca do *liability management* através da redução de taxas e melhoria de prazos, tudo isso nós entendemos que temos aí um espaço para melhorar e vamos estar atuando de forma forte e assim que nós avançarmos mais em algumas fases, como nós já mencionamos.

Então, existe espaço para redução de juros? Absolutamente existe. Existe oportunidades para que esta nossa estrutura seja ainda mais efetiva? Não temos nenhuma dúvida e vamos continuar. Obviamente que o mercado de boi ele tem as suas peculiaridades, então temos algumas vezes necessidade e volatilidade na questão de capital de giro, como a gente mencionou no trimestre anterior, até pela questão da greve, e por isto mesmo que esta estrutura de capital tem que ser adequada. Então, com relação a isso, continuamos aí com nosso objetivo básico de *liability management*, que é redução de taxa e expansão de prazos.

Eu acho que o grande foco, no entanto, da empresa neste momento e a partir de agora tem a ver com esta questão da excelência operacional. Como você sabe, a gente está tentando criar uma estrutura bastante simples e focada, então nós não vamos abrir mão deste foco e desta simplicidade, e por isto mesmo esta estrutura que nós estamos criando com 2 CEOs extremamente experientes, cada um deles em suas regiões onde tiveram muito sucesso, entendemos que vamos ter que facilitar a atuação deles para que as eficiências de lado a lado sejam divididas e que a gente possa capturar isto.



Como que você captura isto? Você captura isto com uma... tem a forma subjetiva, onde o valor da empresa ele aumenta porque o mercado todo vê a nossa direção de fazer a coisa certa e a nossa capacidade de competir neste mundo, a segunda empresa global em capacidade; e temos também a questão nossa de que nós estamos presentes em mercado e com acesso a destinos que nós temos muito a contribuir de lado a lado. Sempre falamos da parte de complementariedade das operações, então temos uma operação nos Estados Unidos que hoje representa mais de 60% da Marfrig e tem acesso a mercados que são o sonho de consumo para muitas empresas. Nós queremos absolutamente explorar isto. Isso deveria gerar, no final do dia, melhores margens, melhor fluxo de caixa, lucro.

Então, a questão da excelência operacional e como nós vamos fazer isto vai ser o grande foco desta administração, com pessoas focadas em cada uma das suas operações, mas, ao mesmo tempo, com o desafio de interagir e criar valor para a empresa. De novo, de forma sustentável.

Sr. Thiago: Excelente, muito obrigado.

Sr. Eduardo: Não por isto.

Operadora: Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra Sr. Eduardo Miron, CEO da companhia, para as considerações finais. Por favor, Sr. Miron, pode prosseguir.

Sr. Eduardo: Eu queria fechar, primeiro, com o muito obrigado, muito obrigado a todos que estão atendendo a este *call*, muito obrigado ao time que está agora assumindo posições e, de uma a certa forma, abraçando esta nova jornada, e um especial obrigado ao Martín Secco, que estivemos juntos na gestão da empresa desde 2010 e, desde então, temos trabalhado juntos apesar de, durante um período passado, ter estado muito tempo fora do país, mas conseguimos criar um time que nos complementamos de uma certa plataforma, agradecer a todo o esforço e todo o trabalho feito por ele, que com certeza deixará estes próximos passos mais fáceis para este time que está agora assumindo esta posição.

Então, muito sucesso para Martín, toda a sorte do mundo, e obrigado de novo ao conselho pela minha indicação. Obrigado a todos, um bom-dia.

Operadora: Obrigada. Audioconferência da Marfrig Global Foods S.A. está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom-dia.