

## Local Conference Call

Marfrig

### Resultados do Quarto Trimestre de 2012

28 de março de 2013

41:08

#### Sessão de Perguntas e Respostas

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

Nossa primeira pergunta vem do Sr. Alexandre Miguel, Itaú BBA.

**Sr. Alexandre Miguel:** Bom dia a todos, bom dia Sérgio e Ricardo. Minha primeira pergunta é em relação... só um minutinho por favor. Minha primeira pergunta é em relação às margens Ebitda de Seara Brasil, eu queria ter um pouco mais claro a estratégia que vocês têm de fazer o ramp up dessa margem.

Então o número que você comentou de fee rate, de conseguir subir isso (hoje você já está em 70) e conseguir evoluir isso para diluir mais SG&A e melhorar as margens. Eu queria ter um pouco mais de detalhe de como você pretende solucionar um pouco essa parte logística que parece ser o principal desafio que impactou o resultado no quarto tri em mais do que a gente tinha esperado. Então olhando para frente como você planeja fazer o ramp up dessas margens.

Eu queria ter nessa linha uma explicação também só de porque a margem não foi impactada, já no terceiro trimestre a gente já não via uma margem baixa de Seara Foods dado que foi lá que você (junho, julho) que você começou a assumir os ativos da BRF. Então por que a gente não viu esse impacto já no terceiro trimestre e aparentemente todo ele aconteceu no quarto trimestre? Essa seria a minha primeira pergunta.

**Sr. Sérgio Rial:** Ok então vou tentar endereçar a primeira parte. Na questão da logística como é que a gente se assegura que isso melhora? Primeiro começa com gente. Nós temos um executivo que lidera esse processo, é um indivíduo extremamente competente que já estava na empresa e que está completamente... estava na empresa, de certa forma houve movimentos no ano de 2012 internos à empresa de uma separação da logística do processo de gestão.

Nós voltamos a consolidar a logística nas mãos de um executivo e isso foi feito no final, realmente no quarto tri. Houve claramente uma... nós subavaliávamos o desafio da integração do processo. Essa integração, a positividade, o processo de venda realmente começa no início do quarto tri, quer dizer, as negociações dos ativos, da troca de ativos, se dão em junho/julho, muita negociação e pouco trabalho de gestão em cima das fábricas. Na realidade as fábricas começam a iniciar um processo de produção mais rumo a final de agosto e setembro e então você não vê isso no terceiro tri.

Voltando na questão da gestão então nós temos uma liderança a única; nós temos um grande que está colocado no release, nós temos um CD em Anhangera que é um dos maiores CDs do Brasil (são 50.000 m<sup>2</sup> com capacidade de armazenagem de 34.000 toneladas, é algo espantoso em termos de tamanho), mas que nós não fomos capazes ainda de trazê-lo ao nível de otimização que nos permita, por exemplo, fechar ou redirecionar CDs ainda no estado de São Paulo.

Nós temos alguns outros CDs no estado de São Paulo (Campinas e Santo André) que na medida em que Anhangera esteja operando eles podem receber um outro destino, destino esse que não precisa ser... então existem sobreposições de CDs subutilizados e existe um processo de planejamento em termos desde a cadeia agrícola até industrial que ficou desalinhado no quarto tri.

E aí é uma convicção da gestão e acompanhamento semanal de sinais claros para onde nós vamos. Eu quando coloco para o mercado uma meta de 75 é a meta da organização, e meta essa sustentável. A gente acredita e devemos fazer melhor do que 75. Temos níveis de entrega superiores a 80%, mas em média 75 ao longo do ano - o que já é uma melhoria muito significativa.

Então em relação ao terceiro tri eu acho que tem muito mais a ver com isso: que o ramp up, que o início da operação começa realmente em final de agosto, início de setembro.

**Sr. Alexandre:** E Sérgio, a meta então é atingir 75 na média em 2013, é isso?

**Sr. Sérgio:** Correto.

**Sr. Alexandre:** Até o final do ano então vocês já devem estar acima disso.

**Sr. Sérgio:** Correto.

**Sr. Alexandre:** E é preciso para isso investimento em sistema de informação para otimizar esse CD da Anhangera que vocês reformaram em frota? É preciso mais investimento? Você comentou da parte de pessoal, da pessoa tocando, para a gente vê nesses níveis de 75% na média?

**Sr. Sérgio:** Não. Não há nada que não esteja no nosso controle, absolutamente nada que não esteja no nosso controle. Obviamente que eu preferiria ter um sistema de informática para todo o grupo no Brasil e nós não temos isso. Nós temos um sistema no boi e um sistema na Seara Brasil. Ele não chega a ser um impedimento de forma alguma para a gente poder começar a operar de forma satisfatória. Então não há nada nesse momento que eu posso dizer que não esteja no nosso controle.

**Sr. Alexandre:** Em relação a esses 75%, na sua visão é óbvio que para a melhora dessa margem em Seara Foods existe um componente de indústria e um componente de execução principalmente logístico. Na sua visão voltando para 75% de utilização na média em 2013 o que isso implica em termos de recuperação de margem? 3%... expurgando aí o componente da indústria, de melhora da indústria, da queda de grãos.

**Sr. Sérgio:** Eu vou te dar... obviamente a gente não dá guidance, mas eu vou te dar vetores que eu vejo com bastante clareza: primeiro é exatamente o que você disse. Nós temos um em torno de grãos nesse ano principalmente no quesito milho muito diferente. A gente já está adquirindo milho abaixo de R\$ 29 no início do ano e eu acho que existe um viés de queda dada a excessiva... e uma série de rupturas logísticas no próprio Brasil que vão beneficiar a indústria de alimentos nesse ano, eu diria no primeiro semestre.

Então eu vejo o primeiro semestre no sentido grãos que vai ajudar muito, e essa é uma conta muito grande. A outra conta muito grande você acabou de falar: logística. Já estando acima de 70 em janeiro não é o 65 do quarto tri, então nós já estamos numa posição melhor.

Terceiro ponto: nós já temos agora 4, 5 meses de operação dos ativos que vieram com a troca. Eles não estão a 100% da capacidade, mas não estão a 40% de capacidade. Então nós já começamos a ultrapassar algumas unidades que estavam abaixo, então nós já vamos rumo a 55%, 60% de capacidade desses ativos.

Leva tempo, isso não é um processo trimestral; você está lidando... e a grande diferença para aqueles que estão no telefone é que não é um frigorífico em que entra um animal, nós fazemos o abate e vendemos a carne; são indústrias de processamento em que você tem que ter toda uma cadeia de ingredientes, toda uma cadeia de formulação, todo um alinhamento com o cliente de logística de algo que é muito mais sustentável de longo prazo, mas no curto prazo essa estabilização leva um pouco mais tempo do que simplesmente uma cadeia de carne in natura, tá bom?

**Sr. Alexandre:** Tá, ficou claro. Só para codificar um pouco isso aí, pelo que eu entendi no direcional no primeiro trimestre em relação ao quarto trimestre e por conta desses fatores você acha que a gente poderia esperar uma melhora

sequencial de margem na Seara Foods apesar da sazonalidade pior do primeiro trimestre?

**Sr. Sérgio:** Eu não vou comentar primeiro tri porque eu tenho uma grande dificuldade de ver esse negócio trimestralmente, e até incapacidade minha porque são cadeias de longo prazo em que um trimestre ele te dá simplesmente talvez um pedaço da foto, ele não te dá a foto. Eu posso te dizer com total tranquilidade que o quarto tri da Seara em termos de margem (Seara Foods) obviamente que é uma anomalia no sentido operacional, no sentido operacional, quer dizer: se nós não sustentarmos margens superiores a essa temos um problema muito maior estrutural, o que não é o caso - agora é muito trabalho.

Então eu não acredito que no primeiro tri você possa sair de um primeiro tri com total convicção. Eu tenho absoluta certeza que no ano de 2013 você vai ver resultados muito melhores e mais consistentes. Mais importante às vezes que o número em si é a direção dos vetores do modelo operacional, porque é isso que vai te dar a segurança de que os resultados vão acontecer.

**Sr. Alexandre:** Tá legal, obrigado.

**Sr. Sérgio:** Obrigado.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem do Sr. Fernando Ferreira, Merrill Lynch.

**Sr. Fernando Ferreira:** Bom dia Sérgio, Ricardo, Marcos. Nessa mesma linha na Seara Brasil eu sei que vocês não querem comentar muito de como é que está indo o primeiro tri; mas eu só queria entender em linhas gerais se esses mesmos problemas logísticos continuam ou se vocês já conseguiram algum tipo de melhora na distribuição. Eu entendo que já melhoraram esses 10% mas a gente já vai conseguir ver alguma melhora mais tangível no primeiro trimestre ou vai demorar um pouquinho mais?

E aí nessa mesma linha na questão da distribuição eu queria entender como é que essa alta de preço do frete e também essa nova lei dos caminhoneiros vão afetar o custo da distribuição da Seara Brasil.

**Sr. Sérgio:** A questão do aumento de frete de certa forma isso não é uma coisa do primeiro tri. Isso já vem sendo sentido nos últimos trimestres. Essa lei foi implementada, se não estou equivocado, no ano passado e então isso já está acontecendo.

Em relação ao primeiro tri a logística já está, como eu disse, na questão quesito entregas muito melhor, tanto em janeiro... mas não nos níveis que nós gostaríamos. Está acima de 70 não é onde a gente quer estar, mas você ainda tem efeitos que não estão completamente eliminados: por exemplo, quando

you have a logistics routing in a business of this size, what does it mean? It means higher inventory levels than you want. So we are working on our inventory in an active way, we are bringing this inventory back to historical levels and that is what? It is releasing capital that is tied up and impacted by this misalignment.

So in pure logistics, I am very convinced that I can show you improvements in relation to the first quarter without any difficulty. But there are still levers, because the alignment of the chain does not happen... logistics is the tip and you have to align the whole chain behind it.

And the other point in relation to the margin is this continuous work of optimization of our sales force. We still have... the commercial machine has to give the best result in terms of positioning, in terms of market penetration.

We do not have challenges in terms of price because the leader is completely committed to profitability in what we call respect for Brazil, so we do not have this challenge; but there is a lot of work to be done.

**Sr. Alexandre:** Legal Sérgio, obrigado. In relation to the bovine, you mentioned that the first quarter is more challenging. I just want to understand if you expect margins to stay above two digits during this year of 2013 or if not, to have a drop in margins during the year?

**Sr. Sérgio:** I can tell you that during the first quarter - I still do not have the first quarter closed - so I think that the business historically has a margin of two digits, which is not what we saw in the business in the last few years and it is not part of the structure of this business, which is much more cyclical.

I do not see the end of the positive cycle. I think that we are going to have a year in which we respect Marfrig and I think that the industry as a whole is clearly not as good as it was in 2012. I do not see concern for the year as a whole. We can have point situations in a quarter, but I do not see concern for the year as a whole. It will be two digits or not, I do not know, so the answer is I do not know if it will be.

What I know is that in what we call respect for Marfrig, the optimization of the margin and the hard operational work in the bovine area is tremendous. Where we have wind - us and the rest of the industry - in front is Mercosul, both in Uruguay and in Argentina. And in our case, we are not exposed to the United States.

**Sr. Alexandre:** Tá legal, obrigado Sérgio.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem do Sr. Alessandro Arlant, Bank of America.

**Sr. Alessandro Arlant:** Bom dia a todos. Duas perguntas, a primeira é sobre o que vocês mencionaram talvez na renegociação das debêntures que vocês têm agora um vencimento que, acredito, em julho, vencimento anual dos juros das debêntures. Em que pé está isso e como seria essa renegociação na cabeça de vocês?

**Sr. Ricardo Florence:** Alessandro, não há qualquer renegociação quanto a isso. Os juros anuais de anos anteriores eles sempre foram pagos e continuarão a ser pagos normalmente em julho de cada ano. Eu acredito que você esteja falando das debêntures mandatoriamente conversíveis, e só lembrando que esse ano também tende a ser um valor significativamente inferior ao que foi nos anos anteriores em função da queda da Selic.

Se você computar em relação ao que foi o ano passado são pelo menos 4 pontos percentuais a menos do que o ano anterior, ou seja, uma redução de cerca de 80, R\$ 90 milhões em relação aos anos anteriores quando a Selic ainda estava na faixa de 11%, 12%. Então não há nada nesse sentido.

**Sr. Alessandro:** Ok Ricardo, então não há em uma negociação com o BNDES como houve no ano passado para tentar modificar esse vencimento.

**Sr. Ricardo:** Não existe qualquer negociação.

**Sr. Alessandro:** Tá ok, obrigado Ricardo. A minha segunda pergunta é se vocês estão pensando em vender algum ativo da empresa esse ano, ativo estratégico ou um ativo que não seja tão estratégico. Eu acho que no ano passado o terminal portuário de Itajaí estava sendo contemplado para venda, se você pudesse dar algum update nesse sentido.

**Sr. Sérgio:** Esses são ativos que a gente julga não serem necessariamente imprescindíveis na operação da Seara Brasil. A empresa tem um universo muito grande de ativos e esse terminal continua em discussão com alguns possíveis compradores. Não queremos fazer nenhuma operação acelerada e impensada.

Então com certeza tem uma série de ativos, não temos... e temos com a troca de ativos também da BR a maior parte das plantas se encontra em situação muito boa, algum desafio aqui e ali mas nada que nos preocupe nesse momento. Mas vamos continuar sempre olhando o portfólio.

E aí eu acho que está mais ligado... as questões maiores vão estar muito mais endereçadas nesse planejamento estratégico que a gente pretende anunciar ao mercado ao longo de 2013.

**Sr. Alessandro:** Ou seja, na parte estratégica pode haver alguma venda de ativos?

**Sr. Sérgio:** A empresa comprou 43 empresas, então dizer que não poderia vender seria até algo impensável. Quem compra 43 pode também vender algo não há nada... se o projeto... tem que estar completamente alinhado a um plano estratégico da empresa. Vender por vender não tem sentido, quer dizer, isso tem que estar sempre atrelado à estratégia da empresa de longo prazo.

**Sr. Alessandro:** Tá ótimo, obrigado.

**Sr. Sérgio:** Nada.

**Operadora:** Com licença senhoras e senhores, encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao Sr. Sérgio Rial para as considerações finais. Por favor, Sr. Sérgio, pode prosseguir.

**Sr. Sérgio:** Muito obrigado. Eu acho que existe ainda uma pergunta de um investidor. Eu sei que estamos um pouquinho acima da hora e eu não queria deixar de atender a uma pergunta do investidor. Se possível então colocarmos mais essa última pergunta.

**Operadora:** Com licença, por favor, Sr. Marcio Mantovani pode prosseguir.

**Sr. Marcio Mantovani:** Obrigado Sérgio. Sérgio, Ricardo, Marcos bom dia. Tendo em vista que nós consumimos 1 bi no quarto tri e que a nossa alavancagem subiu de 3,93 para 4,3 do terceiro para o quarto tri a minha pergunta é a seguinte: a partir de quando temos a previsão de diminuição no nosso endividamento líquido?

**Sr. Sérgio:** Essa pergunta... claramente subiu trimestre para trimestre. A gente sempre olha o número que quer olhar; caiu do ano para o ano, caiu de 4,5 para 4,3 principalmente num ano em que a empresa é muito maior e acaba não gerando caixa e aumenta seu endividamento.

A dívida líquida da empresa na realidade ela cai: ela sai no terceiro tri de 9,3 para 9,2 (uma queda de 100 milhões é absolutamente irrelevante dentro do contexto) ajudado claramente pela capitalização.

Agora a sua pergunta é muito específica: Sérgio, quando é que eu começo a ver sinais de redução disso de maneira estrutural? Passa principalmente por um grande vetor. Nós temos grandes negócios: o negócio bovino é um terço do portfolio com um ano extraordinário no ano de 2012, mas é um negócio cíclico e então nós temos que sempre nos assegurar que a geração de caixa no negócio bovino a atenção a isso continua, porque o risco é de achar que o ano de 2012 foi bom e você baixar a guarda da atenção do negócio, então ponto número um.

E na Seara Brasil é exatamente... dado esse movimento grande da troca de ativos é ter a atenção incondicional na geração de caixa, o fluxo de caixa

positivo, porque é aí que é a fonte geradora de um processo de desalavancagem estrutural.

Contudo não acho que seja suficiente, a gestão não acha que isso seja suficiente e daí esse comprometimento nosso de um plano estratégico em que eu coloco na apresentação para o mercado em que um dos objetivos importantes, senão central, é a redução do endividamento que vai passar por escolhas. Isso basicamente vai ter que passar por escolhas estratégicas que façam sentido para o que o grupo quer.

E outra coisa que é importante é que agente já vê melhorias na geração de caixa da Seara Brasil.

Então se serve um pouco como conforto, o quadro de 2012 não deverá se repetir em 2013.

**Sr. Marcio:** Tá ok Sérgio, obrigado.

**Operadora:** Com licença, agora passamos a palavra ao Sr. Sérgio para as considerações finais.

**Sr. Sérgio:** Muito obrigado todos. Fizemos num tempo planejado, agendado. Agradeço de novo a todos aqueles, a todos os acionistas que apoiam a empresa, que acreditam na grande possibilidade da empresa. Reconhecemos claramente que não é ainda o momento de total convicção dos acionistas em relação aos resultados.

Queremos deixar uma clara convicção na mente de vocês que a gente tem total consciência que é uma performance que tem que ser melhorada operacional de forma significativa na Seara Brasil.

Temos total foco nesse sentido, temos alinhamento desde compensação até com os acionistas principais, e mais importante com os credores da empresa. Nós temos os bancos credores completamente alinhados e acreditam na história da empresa dada a qualidade do seu portfolio.

Eu sempre... o que sempre me motiva é ver um concorrente excepcional como a Brasil Foods, ou BR Foods valer no mercado 40 bi, faturar o mesmo que nós faturamos e obviamente que o endividamento inferior ao nosso, mas não tão longe do nosso.

E temos aqui um grande desafio de gestão de tirar o valor desse portfolio de maneira que o mercado consiga ver. Temos que sair do discurso e colocar isso em prática e vamos começar a fazer isso no ano de 2013 continuando a focar no operacional e agora com uma unidade liderada pelo Jaime diretamente comigo e com o Marcos Molina para repensar o que nós queremos no longo prazo.



Então mais uma vez obrigado ao Ricardo e o Marcos aqui presente hoje e continuamos trabalhando por um melhor ano aqui em 2013. Obrigado.

**Operadora:** A áudio conferência da Marfrig Alimentos S.A. está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia. Obrigada.

---