



**VIGOR**

Oferta Pública Voluntária de Permuta de Ações  
10 de fevereiro 2012

**JBS S.A.**



Wesley Mendonça Batista

Presidente

Gilberto Xandó

Presidente da Vigor

Jeremiah O'Callaghan

Diretor de Relações com Investidores



## Resumo da Oferta

**Definição da transação: Oferta Pública Voluntária, dirigida aos acionistas da Companhia, na qual a JBS oferece ações da Vigor em troca de ações da própria JBS**

Como resultado da Oferta, a Vigor será uma companhia aberta independente, que concentrará as atividades do setor de consumo, com ações admitidas à negociação no Novo Mercado, segmento de mais elevado padrão de governança corporativa da BM&FBOVESPA.

**A realização da Oferta está sujeita a certas condições que constarão do Edital da Oferta\*:**

- análise e aprovação, pela CVM, de determinados pedidos de dispensa de cumprimento de certas disposições previstas nas Instruções CVM 361/02 e 10/80.
- consentimento de credores detentores de títulos de dívida emitidos pela JBS e subsidiárias

**Obrigações com credores:** Covenants dos bonds JBS USA 2014, Bertin 2016 e JBS S.A. 2016. Necessidade de “consent” dos detentores desses bonds bem como de alguns financiamentos da JBS quando aplicável

**Governança corporativa:** Deverão seguir os mesmos preceitos aplicados pela JBS, listagem no Novo Mercado da BM&FBovespa, e Conselho de Administração com 7 membros, sendo 5 membros independentes

A definição dos valores a serem atribuídos à Vigor, suas ações e às ações da JBS, e a relação de permuta da Oferta ocorrerá em nova reunião do Conselho de Administração da JBS a ser realizada antes da publicação do Edital da Oferta.



## Racional Estratégico



Avaliação de mercado da Vigor

Mercado possivelmente não atribui integralmente o valor da Vigor dentro da atual estrutura societária da JBS

Vigor potencialmente pode ser valorizada a múltiplos de empresas comparáveis do setor de consumo

Sem impacto sobre a liquidez da JBS

A conclusão da Oferta não impactará a participação da JBS nos índices atuais (ex. Ibovespa, MSCI, etc)

Aumento da visibilidade e flexibilidade para potenciais movimentos estratégicos

Flexibilidade para suportar a estratégia de crescimento

Estrutura de capital independente da JBS

Governança corporativa, estratégia e time de gestão próprios

Claro posicionamento de mercado da Vigor

Discussões com analistas de mercado, de bancos e corretoras relevantes

Trabalho de Relações com Investidores independente e dedicado

## Definição da Relação de Permuta



### “Preço da Ação JBS”:

será definido oportunamente pelo Conselho de Administração da JBS antes da publicação do Edital da Oferta



### “Valor do *Equity* da Vigor”:

valor da totalidade do *Equity* da Vigor a ser definido pelo Conselho de Administração da JBS antes da publicação do Edital da Oferta

### “Quantidade de Ações JBS Objeto da Oferta”:

Calculada segundo a fórmula: 
$$\frac{\text{“Valor do *Equity* da Vigor”}}{\text{“Preço da Ação JBS”}}$$



## Definição da Quantidade Máxima de Ações JBS Habilitadas por Acionista

### “Participação Acionária de Dado Acionista na JBS”:

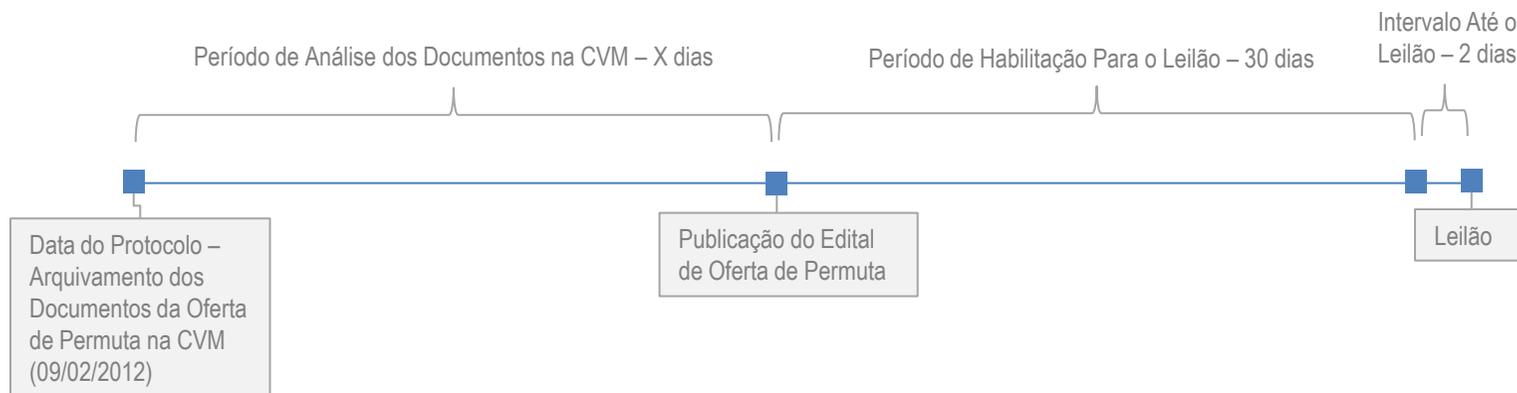
Calculado segundo a fórmula: 
$$\frac{\text{Quantidade de Ações JBS de Titularidade de Dado Acionista}}{2.963.924.296^1}$$

### “Quantidade Máxima de Ações JBS Habilitadas por Dado Acionista”:

Calculada segundo a fórmula: 
$$\text{“Quantidade de Ações JBS Objeto da Oferta”}^2 \times \text{“Participação Acionária de Dado Acionista na JBS”}:$$

O acionista da JBS estará livre para determinar a quantidade de ações de que seja titular com que desejará participar da Oferta, sendo certo que a sua não adesão à Oferta, e a conseqüente não participação no Leilão, em nada alterará a sua qualidade de acionista da JBS e nem a titularidade das suas ações de emissão da JBS, observado eventual ajuste na sua participação societária, a depender do resultado da Oferta.

# Cronograma da Operação



## Procedimento para participação no Leilão

Os acionistas da JBS que desejarem participar do Leilão deverão habilitar-se junto a uma sociedade corretora de valores mobiliários autorizada a operar no segmento BOVESPA da BM&FBOVESPA a partir da data de publicação do Edital até o trigésimo dia após a publicação do mesmo. A participação no Leilão deverá atender às exigências estabelecidas no Regulamento de Operações da BM&FBOVESPA e da Central Depositária BM&FBOVESPA - Segmento BOVESPA e Câmara de Liquidação do Segmento BOVESPA, além das exigências previstas no Edital. Cada acionista da JBS que pretenda aceitar a Oferta deverá preencher o Formulário de Habilitação, indicando, entre outras informações, a quantidade de ações de que é titular na data da publicação do Edital e a quantidade de ações que pretende habilitar para o Leilão da Oferta, a qual será limitada ao respectivo percentual de participação no capital social da JBS.



## Governança Corporativa na Vigor

A Vigor fará parte do Novo Mercado, segmento no qual as empresas se comprometem a seguir um conjunto de regras que oferecem maior transparência e segurança aos investidores.

Transparência

Melhores práticas

Confiança

Melhores produtos e serviços

Solidez

Rentabilidade

Futuro



### Diretoria e Conselho de Administração

#### Conselho de Administração

7 membros

1 presidente  
5 conselheiros independentes  
1 conselheiro efetivo

#### Conselho Fiscal Permanente

3 membros

Eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembleia Geral.

#### Diretoria Executiva

Eleitos pelo Conselho de Administração para mandatos de 3 anos e permitida a reeleição.

#### Comitês do Assessoramento

3 comitês

Sustentabilidade

Gestão de Riscos

Financeiro



# Governança Corporativa - Conselho de Administração

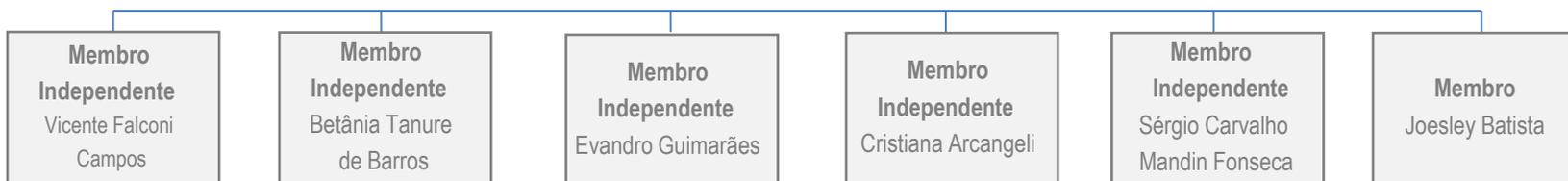


7 membros, sendo 5 membros independentes e com ampla experiência empresarial.

## Presidente do CA

Wesley Batista

O Sr. Wesley Batista tornou-se CEO das operações globais da JBS em fev/2011. Antes de sua posição atual, foi presidente e CEO da JBS USA onde liderou o crescimento e desenvolvimento do mercado dos EUA após a aquisição inicial da Swift & Company em 2007. Sob sua gestão, a JBS USA mais que duplicou sua receita nos últimos 4 anos, adquirindo a Smithfield Beef, JBS Five Rivers, uma participação majoritária na Pilgrim's Pride, bem como expandir a operação australiana adquirida como parte do legado da Swift. Durante os quinze anos prévios, o Sr Batista atuou como Chief Operating Officer (COO) das operações da JBS de carne bovina no Brasil e Argentina.



O Sr. Vicente Falconi Campos é membro do Conselho de Administração da Ambev e do Conselho do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), além de ser professor emérito da Universidade Federal de Minas Gerais. O Sr. Campos já foi membro dos Conselhos de Administração da Sadia e do Unibanco e recebeu homenagens de vários órgãos públicos, tanto do executivo como do legislativo, e de associações empresariais, além de ter publicado seis livros na área de Gestão Empresarial. Formou-se em Engenharia de Mineração e Metalurgia pela Universidade Federal de Minas Gerais, e possui diplomas de M.Sc. e Ph.D. da Colorado School of Mines (EUA).

Professora da PUC MG, Doutora pela Brunel University (Inglaterra), Postgraduate Diploma in Management Consulting na Henley Management College (Inglaterra), especialização em gestão pelo INSEAD, psicóloga pela PUC – MG. Atua como consultora, responsável técnica pela BTA e professora em empresas nacionais e internacionais como: ArcelorMittal, Banco Santander, Banco Central do Brasil, Banco Itaú, Brasilprev, Embraer, Gerdau, Kimberly-Clark, IBM, Natura, RBS, Sadia, Samarco, TAP, Usiminas, Vale, Via Varejo e Weg. Membro do Conselho de Administração da RBS e GOL Linhas Aéreas. Conferencista em eventos no Brasil e no exterior. Diversos livros publicados.

Sr. Evandro foi graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro em 1970. Iniciou sua vida profissional na Ciba Geigy como Gerente de Produto, em seguida na Bicicletas Caloi S.A. como Gerente de Marketing. Ingressou na TV Globo de São Paulo em 1980 na área de vendas e em 1984 assumiu a Diretoria Nacional de Vendas. Em 1989, dirigiu a Central Globo de Afiliadas e Expansão até 1997 quando o Sr. Evandro Guimarães foi nomeado Vice-Presidente de Relações Institucionais das Organizações Globo, atuando diretamente junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário até o final de 2011.

A Sra. Cristiana Arcangeli é formada em Odontologia com especialização em Endodontia e atua como empresária do segmento de cosméticos há mais de 25 anos, tendo criado marcas como Phytoervas, Éh Cosméticos e Beauty in. Recebeu diversos prêmios por sua atuação e influência no segmento de cosméticos e perfumaria e por suas ações empreendedoras, além de ter sido a primeira mulher membro da Academia Brasileira de Marketing, ser voluntária da ONG Endeavor, ter escrito três livros e participado em programas de TV.

Graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Univ. de São Paulo, possui pós-graduação em Adm. Estratégica de Marketing e Vendas pela Univ. de Berkeley, Califórnia, e PGA - Programa de Gestão Avançada pela Fund. Dom Cabral e Insead, França. Exerceu os cargos de Diretor de Varejo na Martins Comércio e Atacado, de 1987 a 2003, e de Diretor Vice-Presidente do Mercado Interno na Sadia, de 2004 a 2009. Foi Membro do Comitê Executivo da Apprimus, de 2002 a 2003; Membro do Conselho de Administração da Excelsior Alimentos, de 2008 a 2009; Membro Atual do Conselho Deliberativo da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia.

O Sr. Joesley Batista é o atual Presidente do Conselho de Administração da JBS, tendo sido eleito para tal função em 2 de janeiro de 2007. Joesley também era CEO de JBS SA entre 2006 e 2011, período em que a receita da Cia cresceu 1.200%, e quando a JBS fez diversas aquisições transformacionais na América do Norte e na Austrália além de abrir capital em 2007. O Sr. Joesley Batista trabalha no Grupo JBS desde 1988.





## Visão Geral da Vigor



**CEO**  
Gilberto Xandó

O Sr. Gilberto Meirelles Xandó Baptista é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, com Mestrado em Varejo pela USP/FEA e especialização em Gestão de Negócios PGA pela Fundação Dom Cabral/INSEAD, na França. Possui forte vivência multidisciplinar em carreira desenvolvida nas áreas de Finanças, Controladoria, Trade Marketing, Marketing, Comercial (Brasil e Exterior) e Gestão de Unidade de Negócios nas empresas Natura, Sadia S.A. e Coopers & Lybrand.

A Vigor, fundada em 1917 e com sede em São Paulo, atua na produção e comercialização de produtos lácteos, gorduras e óleos vegetais, massas, sucos, entre outros.

É uma das maiores empresas de lácteos do país, sendo líder em diversas categorias nas quais atua.

Captação de leite de 22 milhões de litros / mês.

Aproximadamente 80% de suas receitas são provenientes da região Sudeste, sendo que cerca de 65% são provenientes do estado de São Paulo.

Possui marcas fortes e altamente reconhecidas, sendo as principais delas: Vigor, Leco, Faixa Azul, Serrabella e Danúbio.

Faturamento 2011: R\$ 1,2 bilhão

Aproximadamente 3.300 funcionários

### Plantas

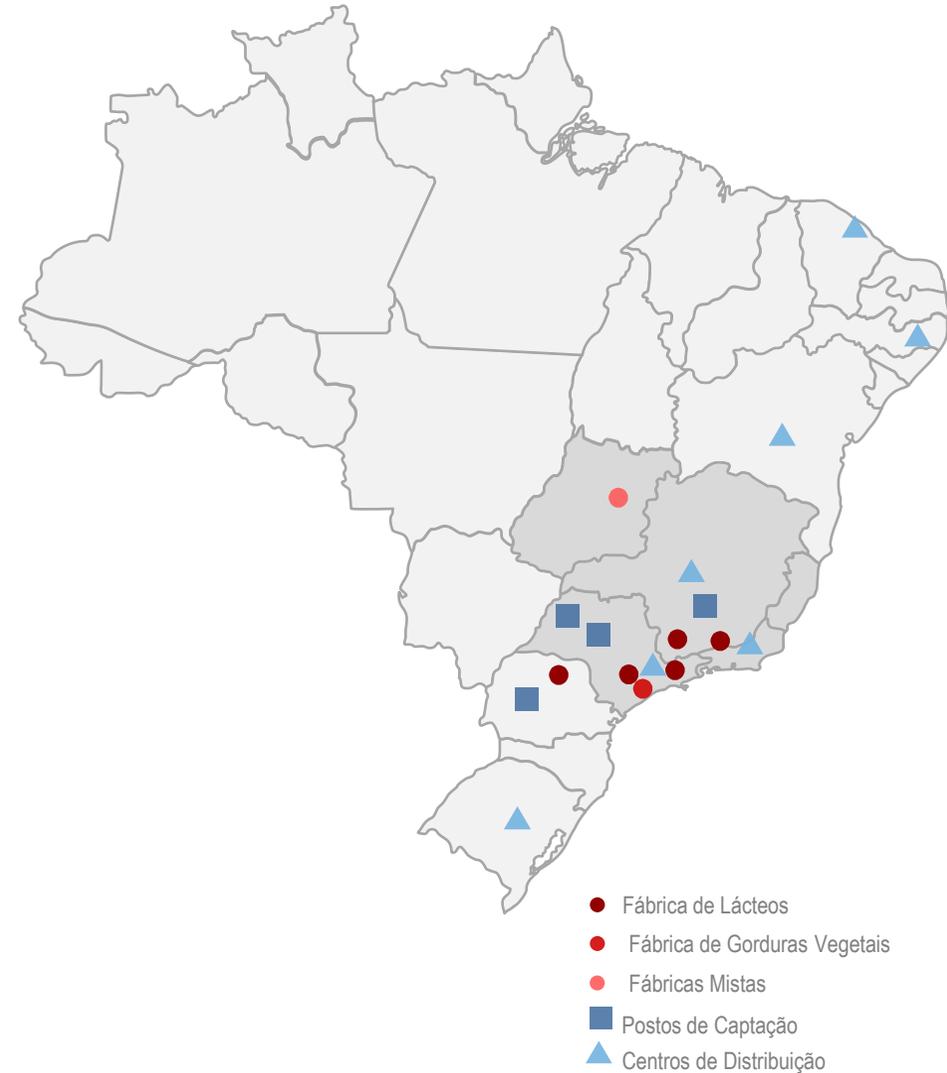
- Unidades Produtivas – 06 (Goiás, São Paulo, Minas Gerais e Paraná)
- Unidade Produtiva J.V. – 01 (São Paulo-Cruzeiro do Sul, Joint Venture - Arla Foods)
- Postos de Captação de Leite – 04 (Minas Gerais, São Paulo e Paraná)
- Centros de Distribuição – 07 (Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará e Rio Grande do Sul)





## Ampla rede de distribuição e atuação em áreas estratégicas

- Plantas Produtivas  
Sete fábricas, capacidade de mais de 50.000 ton/mês
- Postos de Captação  
Quatro postos de Captação de Leite  
1.280 produtores;  
Aproximadamente 22 milhões de litros captados por mês
- ▲ Centros de Distribuição  
Sete centros de distribuição  
Mais de 20.000 clientes ativos





# Marcas e Produtos Amplamente Reconhecidos

**VIGOR**



**VIGOR**



**DANUBIO**



# Liderança de Mercado



**logurte 1 litro**

31% do mercado na Grande São Paulo.



**Requeijão**

11% do mercado no Brasil e 17% na Grande São Paulo.



**logurte Natural**

30% na Grande São Paulo.



**Queijo Parmesão**





# Mercado de Lácteos e Queijos no Brasil



## Lácteos

|              | Vol ktons | Vol % | Val R\$MM | Val %       |
|--------------|-----------|-------|-----------|-------------|
| mercado      | 834       | + 3   | 4,8       | + 9         |
| <b>Vigor</b> | 51        | + 14  | 280       | <b>+ 19</b> |

## Queijos

|              | Vol ktons | Vol % | Val R\$MM | Val %       |
|--------------|-----------|-------|-----------|-------------|
| mercado      | 79        | + 6   | 1,2       | + 13        |
| <b>Vigor</b> | 11        | + 18  | 184       | <b>+ 25</b> |

Vigor Cresce o Dobro do Mercado

Liderança em Requeijão



Liderança em Faixa Azul



Liderança em Iogurtes Líquidos em São Paulo



Liderança em Iogurtes Naturais em São Paulo

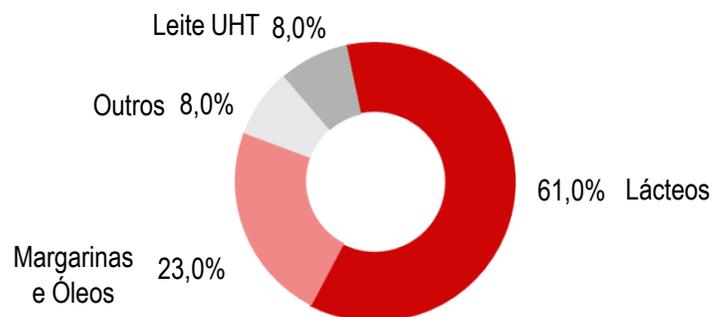


Fonte: Nielsen Ano 2011

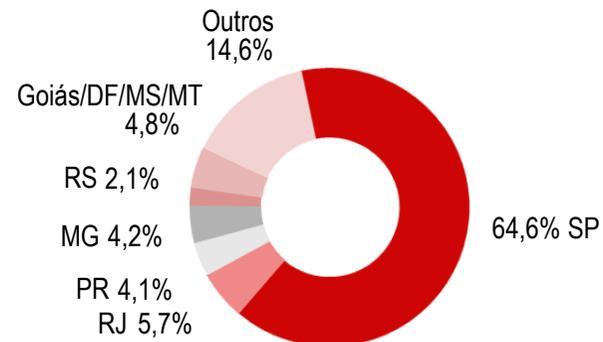


## Destaques de Mercado

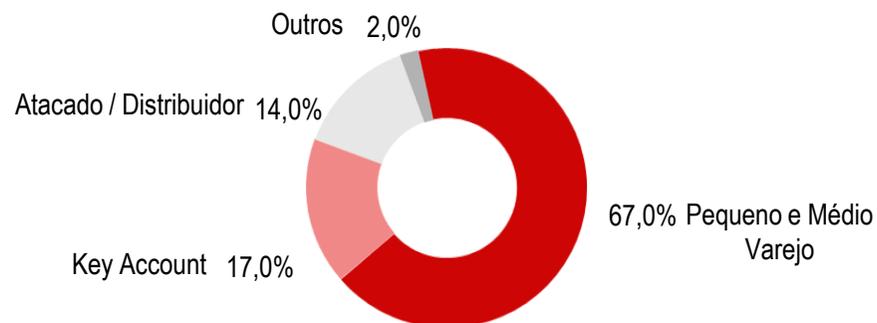
% por Produto no Faturamento



Distribuição das Vendas por Estado



Canais de Vendas





**Obrigado!**