



TRANSCRIÇÃO DA TELECONFERÊNCIA DA MARCOPOLO SOBRE OS RESULTADOS DO 1T07 17 de maio de 2007 – 11h (horário de Brasília)

Operadora: Bom dia. Esta é a teleconferência da Marcopolo. Todos os participantes estão conectados apenas como ouvintes e mais tarde será aberta a sessão de perguntas e respostas, quando serão dadas as instruções para vocês participarem. Caso seja necessária a ajuda de um operador durante a teleconferência, basta teclar “asterisco zero”. Cabe lembrar que esta teleconferência está sendo gravada.

Agora, gostaria de passar a palavra à Srta. Daniela Ueda, da Financial Investor Relations Brasil. Por favor, Sra. Daniela, pode prosseguir.

Sra. Daniela Ueda: Bom dia, senhoras e senhores. Obrigada por nos aguardarem e sejam bem-vindos à teleconferência da Marcopolo em que serão discutidos os resultados do primeiro trimestre de 2007.

Antes de prosseguir, gostaria de esclarecer que eventuais declarações feitas durante esta teleconferência sobre as perspectivas dos negócios da Companhia, projeções e metas operacionais e financeiras sobre seu potencial de crescimento são previsões baseadas nas expectativas da Administração em relação ao futuro da Marcopolo. Estas expectativas são altamente dependentes das condições do mercado interno, do desempenho econômico geral do País e dos mercados internacionais. Portanto, estão sujeitas a mudanças.

Esta teleconferência está sendo transmitida simultaneamente pelo site de RI da Marcopolo, www.marcopolo.com.br, onde está disponível também a apresentação.

Conosco em Caxias do Sul estão os senhores José Rubens de la Rosa, Diretor Geral; Carlos Zignani, Diretor de Relações com Investidores; José Antonio Valiati, Diretor de Controladoria e Finanças, e João Luiz Borsoi, Gerente de Relações com Investidores.

Inicialmente, o Sr. Zignani fará comentários sobre o desempenho da Marcopolo e principais eventos durante o primeiro trimestre de 2007. Depois os executivos responderão às eventuais perguntas. Agora, passo a palavra ao Sr. Carlos Zignani.

Sr. Carlos Zignani: Bom dia senhoras e senhores, é com muita satisfação que voltamos novamente a conversar com todo o mercado. Desta vez apresentando os resultados do 1º trimestre. Nossa apresentação se divide em quatro partes; na primeira parte falaremos sobre alguns destaques; na segunda parte, os resultados operacionais e financeiros; na terceira parte, o mercado de capitais e, na quarta parte, perspectivas e estratégias. Sendo



que as três primeiras partes, eu vou ficar conversando com vocês, apresentando algumas telas, e na parte quatro – perspectivas e estratégias –, o nosso Diretor Geral, José Rubens de la Rosa, comentará a respeito desse tópico.

Solicitaria a todos que passassem para a tela número 3, na parte de destaques do 1º trimestre. Como os destaques em termos de mercado total, a produção nesse trimestre ficou 3,9% abaixo do 1º trimestre de 2006, conforme amplamente comentado no nosso relatório da administração. Os principais pontos nesse 1º trimestre negativos foi a falta de chassis, que ocasionou uma diminuição na produção e, também, a introdução de um novo modelo de urbanos na Ciferal do Rio de Janeiro.

A receita líquida alcançou R\$ 418 milhões, um crescimento de 7,8%. Vejam bem que, apesar de nós termos tido uma produção inferior em 3,9%. As receitas apresentaram um comportamento 7,8% superior ao 1º trimestre, o que indica o acerto das decisões tomadas pela Companhia no sentido de melhorar ou priorizar os negócios com margens melhores ou com resultados melhores.

No tópico mercado interno, a receita no mercado interno está crescendo substancialmente. No 1º trimestre, cresceu 10,5%, apesar de a produção para o mercado interno ter ficado 1,4% inferior ao 1º trimestre.

Margens, no tópico margens, a margem bruta no trimestre alcançou 17%, 12,3% superior ao 1º trimestre de 2006, e a margem líquida foi de 5,8%, 24,1% superior ao 1º trimestre de 2006. A margem Ebitda foi 10,4%, aumento de 14,5% em relação ao 1º trimestre.

No tópico perspectivas, a Marcopolo vê 2007 com otimismo. A partir de março a demanda voltou a apresentar forte vigor. O nível de encomendas nesse momento está bastante acima da média normal para essa época do ano. Mas, ainda assim, a Companhia mantém a previsão de receita de R\$ 1,850 bilhão, para uma produção de 16.800 unidades, 5,7% de crescimento, e 7,2% de crescimento na produção. Esse 2º trimestre vai ser um trimestre que nós vamos avaliar comportamento da demanda, e, se assim confirmar as expectativas que temos nesse momento, provavelmente tenhamos para o 2º semestre alguma mudança de metas para 2007. Isto nós vamos, então, estar informando lá por volta de julho ou agosto desse ano.

Pediria a todos que passassem para a tela número 5, onde nós apresentamos a produção total. Conforme mencionado no 1º trimestre, vemos uma queda de 3,9%. A produção para o ano está previsto um crescimento de 7,2%, sendo 45,2% vindo do mercado externo e 54,8% no mercado interno. Vejam bem que nós já tivemos em 2005, 55,6% das receitas vindas do mercado externo, considerando que nesse momento nós temos margens melhores no mercado interno, a Companhia tem priorizado



mais negócios no mercado interno e, com isso, também possibilitando o aumento das margens operacionais.

No gráfico à direita, temos um split, uma abertura da composição da receita, onde nós vemos que 23,4% da nossa produção total é de rodoviários, 42% urbanos; 11% de micros. Volares, praticamente 21%, e minis, 2%.

Na tela número 6, apresentamos um demonstrativo da receita líquida e a composição da receita. No caso da receita líquida, nesse trimestre, ela cresceu 7,8%, e a nossa previsão é atingirmos 5,7% de crescimento nesse ano e, conforme mencionado anteriormente, se houver ou se confirmarem as boas perspectivas do momento, provavelmente possamos alterar esses números. Para 2007, prevemos 46% da receita provinda de exportações, ou do mercado externo, e 54%, do mercado interno.

No gráfico à direita, nós temos que 31,8% da receita vêm de rodoviários, com 24% da produção total da Companhia. Os urbanos, 29,2%, com uma produção de 42%. Os micros, 3,5% para uma produção de 10,4%. Na parte de volares e furgões, 20,1%, contra 20,6% de produção. Os demais são chassis, peças e outros, sendo que dentro dos outros nós temos também as atividades financeiras da Companhia.

Na tela número 7, falamos sobre lucro bruto e lucro operacional e margens. No lucro bruto, nós temos um crescimento de 12,3% no trimestre, alcançando 17% de margem bruta, contra 16,3% no 1º trimestre de 2006.

No quadro à direita, nós temos a margem operacional, crescendo 12,7%, a margem não, a margem em valor crescendo 12,7%, e a margem crescendo de 8,9% para 9,3%.

Na tela número 8, mostramos o lucro líquido, o Ebitda e as margens. O lucro líquido no trimestre crescendo, então, 24,1%, de 5% para 5,8% a margem líquida, e a margem de Ebitda, no quadro à direita, crescendo 14,5% em relação ao 1º trimestre, e a margem Ebitda, crescendo de 9,8% para 10,4%.

Na tela número 9, mostramos os investimentos realizados e a previsão para os investimentos em 2007. Para 2007, estamos prevendo R\$ 67 milhões de investimentos, e nisso estão incluídos os investimentos previstos para Índia e Rússia, a reposição de equipamentos industriais, e também estão inclusos nesses investimentos a introdução do SAP, que está consumindo alguns recursos significativos agora em 2007.

No quadro à direita, endividamento financeiro, aqui nós estamos mencionando que o endividamento da Companhia cresceu de R\$ 150,3 milhões para R\$ 157,4 milhões. Vale ressaltar que aqui dentro do endividamento consolidado está o segmento financeiro. O banco está operando nesse momento fortemente com repasses do BNDES na parte de FINAME, e isso está utilizando R\$ 99 milhões para essa atividade do banco. Se nós fôssemos comparar só a atividade industrial, o segmento industrial e o



endividamento seria de 58,4%, ou seja, o endividamento decresceria de R\$ 150,3 milhões, para R\$ 58,4 milhões. Incluindo o segmento financeiro é que passa a R\$ 157 milhões. Isso está bem explicado na nota explicativa número 22 no ITR do 1º trimestre de 2007, onde nós abrimos os ativos, o passivo, o financeiro, o passivo total e também o demonstrativo de resultado por segmento. Ou seja, atividade industrial e atividade financeira está bem separada para todos os analistas e o pessoal que tem interesse poder perceber que o endividamento financeiro não está crescendo no setor industrial, e apenas está refletindo a posição do segmento financeiro.

Na tela número 10 nós estamos mostrando um comparativo dos principais indicadores do 1º trimestre de 2007 contra 2006. Nós chamamos a atenção para os tópicos: lucro operacional, lucro líquido, Ebitda em unidades físicas e ativos totais e patrimônio líquido, que tiveram um crescimento expressivo no 1º trimestre de 2007 quando comparado com 2006. Ou seja, basicamente todos os indicadores do 1º trimestre estão melhores do que o 1º trimestre de 2006.

Na parte de mercado de capitais, na tela número 12, nós mostramos no gráfico à esquerda a composição acionária da Companhia de forma consolidada, isto é, juntando as ações ordinárias e preferenciais, onde nós mostramos no quadrinho laranja 28% da Companhia pertence aos controladores; 6% à Franklin Templeton; 6% ao HSBC; mais 6% à Centrus; 4% ao BNDESPar; 3% à Previ e 47% de free float, considerando esse split que nós estamos mostrando.

No gráfico à direita nós mostramos o desempenho das ações no último ano, onde ação POMO4 cresceu ou valorizou-se 107,6%, contra o Ibovespa, de 20,7%, ou seja, nós tivemos um crescimento expressivo na valorização das ações no último ano, de abril a março de 2007.

Na quarta parte, perspectivas e estratégias, eu passo a palavra ao nosso Diretor Geral, José Rubens, e pedindo a todos que passem para a tela número 14, onde o nosso Diretor Geral falará sobre as perspectivas e estratégias da Companhia. Por favor, José Rubens.

Sr. José Rubens de la Rosa: Bom dia a todos. Eu vou utilizar os slides 14 e 15 em toda essa seqüência de tópicos aí levantados, como ilustrativos e, na realidade, eu vou fazer um speech contínuo tratando desses temas numa seqüência.

Começarei falando do mercado interno. Como já mencionado, é um mercado que está bastante aquecido. A questão em abril se discutia se isso se tratava de uma bolha ou não, isso está cada vez menos provável, a visão atual é de que há um movimento consistente de renovação de frotas. As montadoras de chassis, durante conversas nesses últimos dias, manifestaram e já estão programando suas linhas de produção para um crescimento de 15% a 20% sobre a demanda do mercado interno do ano passado. Ou seja, as



cogitações presentes são de uma produção entre 22 mil , 23 mil, talvez até 24 mil ônibus produzidos, contra os 18.800 de 2006, estou falando do mercado total.

Vale destacar que essa expectativa é totalmente diferente da que se tinha no ano passado, quando fizemos o planejamento, principalmente em janeiro e fevereiro. Já foi mencionado que a gente passou durante janeiro, tivemos férias coletivas e, ou seja, até fevereiro, final de fevereiro, tínhamos dias parados por falta de chassis e, a partir de março, é que há essa reversão.

Os aspectos gerais da economia que estão impulsionando esse mercado interno, em nossa avaliação, são a própria estabilidade econômica do país, de risco Brasil em queda, juros decrescentes e, principalmente, um FINAME com 72 meses, como já apontado em reuniões anteriores como um fator que poderia desestabilizar, nesse caso, positivamente para cima a demanda, como está acontecendo. A própria ampla disponibilidade de financiamento de interesse dos bancos, cada vez maior em financiar e fazer negócios e também, e é necessário, a forte resposta das montadoras de chassis, principalmente a partir de março de 2007.

Adicionalmente a esses fatores, aspectos mais, os que foram os aspectos mais ligados ao negócio e que dão um impulso positivo são: aumento do número de passageiros transportados e o próprio caos aéreo nos aeroportos refletem uma demanda maior de passageiros e de compra, portanto, no setor dos rodoviários.

Quanto ao futuro, nessa linha de raciocínio, os fatores que deverão impulsionar ainda mais essa demanda, nós já visualizamos as eleições municipais de 2008 como sendo um aspecto importante, a possível renovação de concessões rodoviárias ainda não decidida, ainda pendente de decisão, sem prazo, portanto, mas que uma demanda em que algum momento vai se realizar, e que terá impacto nas unidades rodoviárias.

No plano do governo federal, e tem sido amplamente noticiado, que o transporte escolar vai ganhar prioridade do governo federal. Já está em curso um conjunto de medidas bastante concretas que a gente visualiza, e deverão haver impactos adicionais aos nossos planos de negócio já no segundo semestre de 2007, mas, principalmente de 2008 em diante.

Caminhando para o mercado externo, falando de exportação, apesar de estarmos presenciando o funeral do dólar, claramente devido aos juros maiores do mundo que o Brasil paga, a empresa manterá o seu esforço exportador. Todavia, deverá ajustar seus preços de vendas às variações das diversas moedas. Vale lembrar que, em muitos países clientes, as moedas também apresentam apreciação em relação ao dólar, o que faz com que os ajustes necessários de preço não os impactem como compradores na total magnitude que a gente aqui em dólar/real tem que fazer. Esperamos também, que como declara o governo, que medidas consistentes de redução



de custos à indústria exportadora sejam tomados e possam resgatar um pouco da competitividade que está se esvaindo com esse patamar de câmbio.

Em resumo, exportar, para o Marcopolo, não é um modismo, mas um negócio de mais de 45 anos, que ora está melhor, ora está pior, mas é um compromisso com os nossos clientes de longa data, obviamente, e não vamos esquecer, que aliado a esse compromisso, nós devemos e vamos apresentar resultados.

Comentando sobre nossas fábricas no exterior. No México as expectativas seguem normais, e eu gostaria de fazer uma ressalva, que o México, que é um país importante em termos de volume de venda e em volume de compras em rodoviários daqui do Brasil para lá, é o país no qual a apreciação do câmbio em relação ao dólar não se dá. Na realidade, eles ainda têm alguma depreciação e, portanto, lá é o lugar mais difícil de fazer ajustes de preços. No caso da Colômbia, vale ressaltar e apontar que terminamos uma moderníssima planta em Bogotá. Estamos muito bem instalados lá, estamos fazendo a transferência dessa planta a partir agora do mês de junho, ao mesmo tempo em que o Projeto Colômbia, um dos nossos negócios no pacto andino, vão atingir recordes de faturamento e produção, na medida em que uma outra cidade na Colômbia, a cidade de Cali, vai fazer um projeto semelhante ao Transmilênio, de dimensões menores, mas na mesma linha de comportamento e de projeto, enfim, com ônibus articulados. Isso vai gerar demandas extraordinárias e nós tivemos já uma felicidade de estarmos concluindo uma planta nova, com mais capacidade fabril no mesmo momento onde a demanda vai se acelerar. Ao mesmo tempo, há um grande desafio industrial, na medida em que mudar pessoas, plantas, negócios, equipamentos, tudo de uma planta para uma nova planta, e ao mesmo tempo estar impactado por uma alta demanda. É um desafio industrial importante, mas, afinal de contas, somos industriais e é disso que a gente tem que viver e, ótimo que tenha esse desafio.

África do Sul segue normal, mas as discussões de uma possível retomada, eu não diria uma retomada, mas um aumento de demanda em função da Copa do Mundo de 2010 se apresenta à nossa frente e indica que a fábrica tem boas possibilidades.

Portugal segue o seu ritmo de atender o maduro e exigente mercado europeu, entregando ônibus de altíssimo nível para esse mercado, já tem objetivos ainda de crescimento nesse mercado, mas sempre serão modestos porque a penetração, ou a forma de comportamento do mercado europeu, não permite ambicionar desde Portugal grandes crescimentos. Lá, o crescimento deveria ser num outro formato, já que o mercado se caracteriza por um sem números de pequenos fornecedores.

Na Rússia, como anteriormente informado, a fábrica já está implantada e as primeiras unidades começam a sair das linhas de produção.



Nesse ano vamos entregar cerca de 130 unidades do produto Andare. As previsões de faturamento estão sendo ajustadas devido a um novo negócio em discussão com o mesmo sócio, que é o Russian Buses, envolvendo um novo produto, nesse caso um Mini, do tipo Volare, para o mercado russo. Esse negócio estará sendo definido nos próximos dois meses, dois, três meses. Já se prevê algumas unidades faturadas em 2007, mas, de fato, de 2008 em diante é que teremos volumes importantes, acima de mil unidades por ano.

Além disso, já fizemos uma J.V., uma joint-venture, com outro fornecedor local, no caso, um fornecedor de plásticos, que visa suprir toda essa parte de plástico para as nossas unidades, seja de Andare, seja do Mini, do qual eu me referi, e tudo isso, consolidado, nós temos uma visão hoje de que 2007 vamos faturar o que havíamos comentado, cerca de US\$ 15 milhões, mas para 2008 vamos crescer dos US\$ 30 milhões previstos para US\$ 40 milhões ou US\$ 50 milhões e de 2009 em diante devemos passar dos US\$ 60 originalmente comentados para algo entre US\$ 80 milhões e US\$ 100 milhões de faturamento. Portanto, estamos acima das expectativas na Rússia, como anteriormente havia mencionado, que a gente começa menor e tende a aumentado.

Na Índia, também havia comentado que a gente já tem um start a partir de uma planta muito grande, e a grande dificuldade lá, então, é fazer esse negócio grande sair. Nós estamos aprendendo muito no mercado indiano e sobre a cultura indiana. Nossa sociedade com o Grupo Tata mostra perspectivas muito positivas, mas as coisas, o dia-a-dia, tem se mostrado num ritmo inferior ao que nós havíamos planejado, em termos da velocidade de execução da fábrica, que se encontra em fase de importantes e relevantes discussões com a atual autoridade dos diversos indianos. Em função disto, ainda não temos a localização da planta totalmente definida. Os projetos já existem, as principais discussões já foram tomadas, mas a locação efetiva num lugar ainda não foi decidido. Vamos lembrar que trata-se de uma planta apta a produzir mais de 25 mil unidades por ano. Portanto, com milhares de trabalhadores, e, portanto, com alto impacto em qualquer comunidade em que venha a se instalar - meio ambiente, emprego e tudo isso que esteja relacionado ao volume de trabalhadores e de unidades produzidas. Portanto, isto tem sido um dos fatores de lentidão e da decisão desta planta. O fato é que estamos um ano atrasados em relação ao cronograma de partida. Em virtude da necessidade imediata do mercado, porque talvez ao tempo em que a gente já está com as joint-ventures formadas, o mercado começa a se movimentar, nós acabamos contratando ou ganhando uma concorrência na cidade de Nova Delhi por 525 unidades, e há uma necessidade imediata de começar a trabalhar e entregar isso. A decisão dos sócios, portanto, foi de instalar provisoriamente uma fábrica na cidade de Lucknow, dentro das instalações da Tata. Em virtude da precariedade dessa instalação, a equação econômico-financeira da joint-venture neste ano de 2007 consiste em repassar todos os custos derivados desta planta, sejam fixos, sejam



administrativos, para a Tata, e faturamento somente da margem, então, não se espera nada muito diferente disso.

Então, para o ano de 2007, nós tínhamos uma previsão original de faturamento de US\$ 98 milhões, e praticamente não vamos faturar nada neste ano. E todo o cronograma anterior está defasado em um ano. Portanto, em 2008, nós vamos faturar, antes prevíamos US\$ 175 milhões e vamos para US\$ 72 milhões. De US\$ 290 milhões, em 2009, vamos para US\$ 140 milhões. Em 2010, de US\$ 380 milhões, para US\$ 220 milhões. Em 2011, US\$ 395 milhões, US\$ 275 milhões. Em 2012, a gente atinge os US\$ 395 milhões anteriormente informados. Ou seja, há basicamente uma defasagem de um ano, fruto desse atraso.

As mudanças - concluindo todo esse speech sobre essa parte de mercado - as mudanças de expectativas havidas nos últimos meses foram muito abruptas, fortemente nos últimos dois meses. Por isso, conservadoramente ainda mantemos as projeções que havíamos colocado em 2007, como colocou o Zignani anteriormente, das 16.800 unidades produzidas, o faturamento de R\$ 1,85 bilhão líquido. Assim que a empresa se sentir segura quanto a essa mudança de volumes, a gente vai informar isso ao mercado.

Uma observação relevante em relação ao nosso market share, que foi de cerca de 35%, 36% no primeiro trimestre de 07, inferior ainda aos quase 39%, 40% que fechamos em 2006. Vale mencionar que isso não reflete a realidade, como foi bem explanado em nossos relatórios de comunicações, já que perdemos dias de produção, férias coletivas e tudo isso, e as ações já tomadas e seus reflexos nos permitem manter e confirmar o nosso objetivo de terminar o ano com 40% ou mais de participação no mercado nesse indicador.

No que tange a crescimento, que é um tópico que também está no slide 14, a empresa entende e reafirma possuir competências críticas no seu core business que a torna industrialmente competitiva em qualquer lugar do mundo, ou seja, com os mesmos fatores de produção, aqui entendido: matérias-primas, mão-de-obra e os custos próprios de cada país, entendemos poder competir industrialmente em qualquer lugar. Por isso, a nossa perspectiva de fazer negócios e vir se internacionalizando segue. A questão passa a se integrar ou encontrar parceiros confiáveis e que possam assegurar a atividade comercial e política em cada um dos países. Por isso, a possibilidade de associações com empresas já existentes é muito grande e, se necessário, começar qualquer outro negócio no green field. Os países emergentes com boa população são nosso alvo preferencial - falando de crescimento, portanto, no exterior.

Quando se pergunta sobre o crescimento no mercado interno, há que se mencionar que a maior restrição, ou as restrições importantes, são as limitações impostas pelo CADE, e já que entendemos que o crescimento através de instalação de mais capacidade produtiva, aumento da capacidade



produtiva do Grupo Marcopolo no Brasil, vai conflitar com a visão que temos de que já existe e continua existindo, já existia, uma sobreoferta de linhas de manufatura. Portanto, se desaconselha, sob a ótica de resultados, o simples aumento da capacidade produtiva. Teria que estar claramente associado com uma grande vantagem competitiva e, então, o crescimento tende a ser mais orgânico nisto.

Vale ressaltar que o negócio escolar, que eu já mencionei, poderá ser um fator de desestabilização dessa lógica, mais uma vez uma desestabilização positiva que força uma expansão de linha de produção, mas, se de fato se concretizarem os níveis de produção que o governo federal tem aventado. Então, este é um ponto de atenção positivo que poderá acontecer.

A Marcopolo também informou nesse primeiro trimestre que comprou 40% das cotas societárias da empresa Neobus. A empresa Neobus seguirá independente, principalmente no ponto de vista comercial. A due diligence relativamente a esta compra está em andamento. Após o encerramento da mesma, as empresas deverão se sentar para tratar da busca de sinergia que possam aumentar a capacidade competitiva de ambas.

No que tange ao Banco Moneo, foi também explicado pelo Zignani o impacto desse negócio nos nossos balanços, do ponto de vista de aumento da linha dos clientes e a aumento da linha dos financiamentos, no passivo. É um negócio que tem se revelado bastante interessante, principalmente porque ele acaba por gerar resultados através da intermediação financeira e do repasse do FINAME sobre um conhecimento que a empresa já tinha da qualidade, da capacidade de pagamento do segmento e dos seus clientes. Esse é o Banco Moneo

No que tange ao câmbio, entendemos que esse exagero da apreciação cambial terá seus custos quando a exportação de produtos manufaturados tiver sido impactada. Só os juros, quando estiverem a níveis de países Investment Grade, poderão dizer qual o nível de equilíbrio correto, e essa é a nossa opinião no tema. Quando os juros no Brasil estiverem a nível internacional correto, e aí sim, o equilíbrio que se diz, o câmbio flutuante, vai poder realmente refletir uma situação justa, e hoje não está assim. Tanto que o governo federal, de forma urgente, apresenta as medidas que vem anunciando para poder realmente manter a competitividade internacional do país, e também, de uma certa forma, a nossa.

Mas, já foi dito e eu repito, e reafirmo, que nós não pretendemos perder dinheiro, nem clientes, nem mercados. E, de novo, essa equação é uma equação que não fecha, mas esse é o desafio que os executivos, e principalmente, os ligados à área de exportação estão submetidos. A gente quer realmente as três coisas, não perder dinheiro, mas não perder clientes. E esse desafio é uma equação um pouco complexa, mas é o nosso desafio, que nós vamos estar lutando.



Quanto aos resultados, os preços do mercado interno, mesmo com demanda aquecida, não se deve esperar que eles cresçam. Ao contrário, a competição está mais acirrada do que nunca nesse mercado. A boa notícia é um mercado crescente, e uma notícia não tão boa é que os preços não deverão crescer. De fato, de um ano para cá já não há repasses de aumentos no mercado interno, e as melhoras de margem que as empresas vem apresentando são fruto de um fortíssimo trabalho de contenção de custos industriais, que tem sido muito bem executados e tem dado reflexos bastante importantes. O fato é que nós estamos muito afiados e competitivos, industrialmente falando, e, nos demais indicadores, eu acredito, também.

Quando se pergunta de global sourcing, é válido destacar que a Marcopolo já conta com um escritório na China funcionando a plena carga. Nós temos 15 pessoas dedicadas a essa tarefa. Atividades semelhantes estão sendo “startadas” na Índia e na Rússia.

Vale mencionar, e eu aproveito esse ensejo, para esclarecer que isto não é uma panacéia. Não devemos tomar o global sourcing, no caso da Marcopolo, que é uma empresa que produz produtos customizados, como uma alternativa enorme, e trata-se de importar tudo. Isso não é possível, não faz sentido, na medida que muitos dos clientes estarão decidindo vários dos componentes do ônibus aqui em linha, e esse ônibus deverá ser produzido poucas semanas após, o que inviabiliza você fazer ou tomar isso como uma panacéia. Muitos itens, isto é possível de ser aproveitado, no globo sourcing, muitos outros, não. De qualquer forma, o fato de estarmos hoje localizados, em termos de busca de fornecedores, nos principais mercados mundiais, sempre nos permitirá afirmar e garantir a competitividade internacional dos custos da empresa.

E, para terminar, comentando muito rapidamente sobre futuro do negócio, por vezes se pergunta esse tema: que vai acontecer, qual é o impacto, principalmente da viação? Eu posso dizer o seguinte, que, de fato, a viação já provocou os seus principais impactos em países num nível de desenvolvimento igual ao do Brasil, qual seja, linhas longas que existiram no passado, a Itapemirim, por exemplo, era uma empresa que trabalhou muitos anos fazendo a movimentação de pessoas no nordeste brasileiro para o Sudoeste principalmente. Isso já não acontece. Essas linhas já não são representativas no mix das linhas brasileiras, ou seja, houve uma migração de ônibus pesados para ônibus leves. O contrário é de crescimento e chance de crescimento está muito grande nos mercados de ônibus urbanos, com a necessidade cada vez maior de se prover linhas competitivas, não-poluidoras e que movimentem a população das cidades. Ou seja, em mercados onde o impacto da viação seja importante a ênfase será sempre, ou cada vez maior por rodoviários de média e curta distância e fretamentos, ao invés dos antigos rodoviários pesados, e maior alta ênfase nos ônibus urbanos.

Eu gostaria de lembrar a todos que pensam e gostam de refletir sobre esse tema de futuro que: a verdade é que o Brasil e outros países emergentes



estão nessa linha de situação que eu acabei de descrever, mas que pelo mundo existem todos, o grau de desenvolvimento de cada um dos países clientes é bastante diverso. Existirão outros, como a Índia, por exemplo, ou a própria China, onde a mobilidade das pessoas ainda é muito baixa, e vai haver toda uma movimentação de migração ainda por ônibus pesados, para depois irmos para os leves, então isso não é uma coisa muito clara. Mesmo no Brasil, quando se comenta esse aspecto do ônibus rodoviário, de linha pesada, estar sendo atacado pela viação, eu gostaria de lembrar que existe um outro fator que a gente tem que considerar que é o aumento da movimentação das pessoas. Então, há, portanto, maior movimentação, apesar de você ter, de repente, uma migração de certos passageiros do rodoviário pesado para o rodoviário leve, mas você tem todos esses aspectos juntos, que não nos permite ainda fazer afirmações muito claras de qual é o impacto desse tema.

Finalmente, e para realmente finalizar, eu gostaria de dizer a todos que a gente tem perspectivas muito boas, se sente bastante afiado em termos de competitividade. Seguiremos crescendo já com as plantas de Rússia, Índia instaladas, e em novos países onde isso se mostre viável. Acho que, de resto, para não estender demais, deixar disponível para as perguntas.

Sr. Carlos: OK. Vamos então para o período de perguntas e respostas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Sr. Marcelo Domingos (DLM Invista): Bom dia, senhores, parabéns pelo resultado. Minha pergunta, na verdade, ela vai em direção à casa plástica. Recentemente foi noticiado que a construtora Romeu Chap Chap tem um projeto de desenvolvimento de casas plásticas junto a vocês, e isso a gente já viu no passado, naquela época onde o dólar e o ágio estavam prejudicando a empresa, que essa alternativa tinha sido alertada. Eu queria entender se isso é realmente uma estratégia com o aquecimento do mercado imobiliário, se é realmente focar na casa plástica e se é a estratégia, como que deve acontecer? Obrigado.

Sr. José Rubens de la Rosa: OK, Marcelo, é José Rubens, eu vou responder para você sobre esse tema. O nosso estudo estratégico, a nossa avaliação estratégica, é de que a Marcopolo acabou por desenvolver - Grupo Marcopolo, através da subsidiária MVC, acabou por desenvolver - um produto com aplicações bastante interessantes, produto esse que compete não diretamente, como se pensou, no segmento de mais baixa renda, porque é muito competitivo a construção dessa que faz no final de semana com os próprios parentes, e compram tijolo e cimento, e vai. Até porque uma casa como essa, ela vai ser um investimento de uma única vez. Ela necessita, dentre outros, que o terreno já esteja regularizado para poder ter o financiamento. Então, o segmento não era bem o que era quando se fez a



primeira discussão, o que nós estamos aplicando hoje. Mas, na verdade, como você comenta, é que existe muita aplicação. Principalmente hoje com a disponibilidade de financiamento. Acontece que a gente constata, no nosso raciocínio estratégico, que a habilidade de distribuir ou colocar esses produtos no mercado é o que a gente menos tem. A gente tem é um produto testado, homologado, garantido, tudo certo, mas nós não somos do setor e, por isso, a decisão de buscar parceiros que fossem do setor. E aí, então, surgiram as nossas discussões que estão em curso com a construtora, ou com a construtora Romeu Chap Chap, que está em fase de discussão bastante adiantada no sentido de a gente formar algum tipo de negócio conjunto na qual a atividade industrial já está definida. A gente já sabe como fazer, o produto já está definido e a colocação no mercado será responsabilidade da construtora Chap Chap. Assim que esse negócio for concluído, evidentemente isso será claramente anunciado ao mercado e todas as perspectivas e todas as variedades econômico-financeiras que estiverem a ele associados.

Sr. Marcelo: Tá certo. Na época, creio eu que há uns dois anos atrás, eu me lembro que a margem na casa era bastante interessante, mas existem alguns entraves relacionados ao tempo de duração da casa, que, se não me engano, é em torno de 50 anos, e outras tecnologias que estão surgindo no segmento de construção civil. A empresa falou também na publicação passada, que esse foco é Brasil, isso significa que a gente esquece aquela questão de abranger países africanos e tudo como foi dito na outra divulgação, é isso?

Sr. José Rubens: Não, de fato, não. Como eu te disse, seria muito fácil eu responder a essa pergunta se nós fôssemos afeitos e exploradores desse mercado já há muito tempo. É um mercado, para a gente, muito novo. A verdade é que hoje, então, eu tenho certa dificuldade de fazer ou de colocar o que de fato pode acontecer na totalidade da casa, porque isso está nascendo agora e eu não tenho prévia experiência. Mas o fato é, o que eu posso dizer é o que está acontecendo hoje. O fato é que nós temos uma negociação com a construtora Romeu Chap Chap, que tem, obviamente, uma relevância como nome nesse segmento de negócios no Brasil, e permanece em discussões em curso, principalmente com Angola. Tem algumas expectativas em Moçambique, temos negócios em gestação na Venezuela e no Equador, além de um interesse de mexicanos também de aproveitarem essa tecnologia. Como eu disse para você, ela não é uma panacéia do ponto de vista de substituir todas as favelas ou todas as casas pequenas no Brasil e no mundo, não é isso. Ela terá sua aplicação em lugares onde você precisa de uma casa que seja instalada rapidamente, onde o terreno esteja resolvido do ponto de vista da sua propriedade, onde os fatores climáticos sejam indeterminantes, onde a disponibilidade das matérias-primas tradicionais também não estejam muito disponíveis, muito fáceis, então, ainda para nós é um pouco difícil. Eu acho que, se é para nós, pior ainda para vocês, que precisam avaliar a empresa. Eu entendo isso, mas a gente ainda não consegue dar uma perspectiva clara do tamanho, da dimensão e da



abrangência do negócio. O fato é que existem aplicações e um grande interesse hoje, com o Chap Chap aqui, principalmente para o mercado brasileiro, mas existem clientes e negócios sendo desenvolvidos nesses países que eu te mencionei.

Sr. Marcelo: OK. Muito obrigado. Parabéns pelo resultado.

Sr. José Rubens: Obrigado a você.

Sr. Mauro Cunha (Templeton): Bom dia a todos. José Rubens, eu queria entender um pouquinho qual foi a mágica do trimestre, quer dizer, a gente vê um monte de notícia ruim - o câmbio, férias, problemas de chassis, a concorrência, como você mencionou - e gente viu essa melhoria de margens. Eu queria entender um pouco mais como é que está saindo leite de pedra?

Sr. José Rubens: Bom dia, Mauro. Essa pergunta é interessante porque possibilita que eu comente um pouquinho um projeto que a gente comentou já no final do ano de 2005. Eu diria que foi por volta de agosto, setembro do ano de 2005. Nós dissemos que estávamos instaurando um processo de revisão das nossas práticas industriais, que internamente a gente chamou de “Sistema Marcopolo de Competitividade”. Nós designamos o nosso diretor industrial para liderar um movimento de revisão e de aperfeiçoamento dos processos produtivos da empresa. Ao mesmo tempo, designamos o nosso diretor de compras para aperfeiçoar e aumentar o processo de global sourcing e de integração de fornecedores, e também chamamos o nosso diretor de engenharia para revisão de sistemas e de consumo de materiais e projetos de ônibus. Então, naquela data a gente instaurou, através desses três diretores, o que chamamos de “Sistema Marcopolo de Competitividade”, inclusive indo ao Japão. Essas pessoas todas foram ao Japão rever técnicas, rever tudo o que a Marcopolo já praticava, procurando novos patamares de benchmark. Esse é um trabalho que começou, portanto, em 2005, e veio sendo feito em 2006. Ao longo de 2006, a gente rebatizou o projeto de “Sistema Marcopolo de Competitividade e Qualidade”, porque instauramos também um processo onde queríamos entregar mais qualidade pelo mesmo valor. E o que eu posso te dizer, Mauro, é que isso é fruto de um trabalho integrado. Não existe um único responsável, nem um único ponto de destaque, mas fruto de, realmente, de um trabalho muito forte. Por isso que, ao longo do meu speech, eu disse que a gente se sente muito afiado na competição, e é a nossa visão hoje. Estamos muito afiados industrialmente e, entendido industrial, o esforço da área industrial, a de engenharia e a de compras, e é isso, porque aumento de preços mesmo no último ano não houve.

Sr. Mauro: Tá. E você tem como dizer se esse processo, ele está no começo, meio ou fim, ou seja, quando a gente fala de coisas que têm muitas iniciativas, e se a gente chegar: “tá, então qual é o objetivo de ganho de margem que esse programa vai ter?” Qual é a sensibilidade de vocês sobre o que ainda há para ser feito e se a gente pode assumir que continua esse



processo, ou chegou no osso, realmente, e não tem mais como ganhar competitividade?

Sr. José Rubens: A pergunta é correta e a resposta é difícil. Porque, obviamente, quando a gente faz um trabalho desse tipo, num primeiro momento se descobrem as coisas que parecem mais evidentes e depois as coisas vão ficando mais difíceis de serem colocadas. Desde que você não mude certos patamares e certos paradigmas, e é o que a gente está tentando fazer. E existem discussões industriais e discussões de engenharia e de materiais que podem ou não, fruto de darem certo, porque a gente tem também um investimento muito grande em laboratórios e em análise das soluções que a gente propõe. Porque se você toma uma decisão de trocar um produto qualquer, um material qualquer e, depois de um ano, eu vou descobrir que, feitos os 16 mil ônibus, aquilo foi um erro, imagine o custo de recall que a gente teria, como já tivemos no passado várias situações desse tipo. Eu te diria que o trabalho continua, vai continuar, mas eu não consigo te dizer onde que a gente vai chegar com isso. Obviamente, cada vez a gente tem maior volume, maior possibilidade de colocar isso em prática e de melhorar os nossos resultados. Mas não é a resposta que você gostaria, porque eu não tenho ela para te dar agora. O esforço continua. Eu posso te dizer que faz parte do BSC das nossas equipes continuar produzindo resultados. A gente nunca sabe até que ponto a gente vai conseguir puxar a corda e que ela vai dar resultado. O que a gente vai fazer é continuar puxando a corda. Além de puxar a corda, existem discussões e paradigmas que estão sendo testados. Se elas derem resultado, e esses são os resultados de médio prazo, a gente vai ter que anunciar, porque podem ser novas técnicas produtivas que provoquem novas reduções de custo. Mas, no curto prazo, eu te diria que a gente vai tentar seguir trabalhando e manter essas margens como elas estão, daí para um pouco melhor.

Sr. Mauro: Uma última pergunta: quando o dólar dá uma balançada desse tipo, como tem dado recorrentemente, onde você sente o impacto primeiro, na receita ou no custo. Quer dizer, depende, claro, dos seus ciclos aí, mas dá para dizer que os dois vêm juntos, ou primeiro é num e depois, no outro?

Sr. José Rubens: Não, imediatamente na receita. Quando a gente está conseguindo e enquanto tiver estoque de forward no resultado financeiro, quer dizer, a receita cai, o resultado financeiro sobe, e o custo - vamos imaginar que a gente ainda não consegue fazer, relacionar os custos. A receita mais exportação é 100% relacionada ao dólar - o custo dessa mesma exportação talvez não seja nem 90% de reais, portanto, nem 10% relacionada ao dólar, e, além disso, vem com uma defasagem. Porque você tem custos médios, estoques, tudo isso, então isso vem com o tempo. No fundo, quando o dólar varia - e eu gostaria de aproveitar a sua pergunta para lembrar a todos que eu ficava no ano de 2005, principalmente no começo de 2006, chorando, dizendo: "mas espera que a margem vai voltar", porque eu faço um preço, o cliente pensa, depois tem o tempo de fechar, e, em geral, passam dois, três meses do momento que se deu o preço ao momento de



fechar, e só depois disso eu vou manufaturar dali mais dois, três meses, ou seja, eu tenho uma defasagem entre o que eu imagino e o que acontece de até seis meses. Significa que eu vou estar entregando contratos ao longo desse ano com expectativa de formação de preço na faixa de 2,10, e se tiver que entregar 2005, nós vamos ter algumas perdas de margem, com ganhos na área financeira associados ao forward, e o impacto nos custos dos comprados no exterior tem toda uma defasagem de tempo. Imagina trazer coisas da China, até o tempo em que isso esteja disponível aqui, para ser colocado num ônibus e, portanto, aí precificado dentro do ônibus. Tem toda uma defasagem. Eu lamento muito que o dólar não se estabilize em nenhum patamar. Isso parece um poço sem fundo, porque, uma vez ele colocado, permitirá até as próprias decisões de global sourcing serem diferentes. Até 10 ou 15 dias atrás, a gente dizia com o fator de equilíbrio entre o que importar e o que comprar internamente era 2,5/2,10. Agora já é 1,95 e cada dia tem que modificar esses fatores, e não é simples, porque tem um fornecedor aqui que já foi programado, um outro lá, então aproveito para comentar a dificuldade de manejar tudo isso com o que você não sabe, efetivamente, qual é o patamar adquirido que a gente vai atender ou atingir.

Sr. Mauro: OK. Obrigado.

Sr. José Rubens: Obrigado pelas perguntas.

Sr. Wagner Salaverry (Geração Futuro Corretora): Bom dia a todos, parabéns pelos resultados. José Rubens, eu queria ter uma idéia, se possível, até em linha com as perguntas do Mauro, qual é o nível de dólar que vocês estão trabalhando nos pedidos atuais de exportações. Como é que vocês estão vendo isso, se vocês já estão trabalhando com o nível atual de dólar, estão esperando alguma queda ainda maior da moeda? E ter uma idéia também, de quais são os efeitos que vocês já estão sentindo? Você disse que o grande desafio é não perder clientes e não perder negócios, eu quero ter uma idéia de quais negócios vocês, potencialmente, não conseguiram manter, que tipo de mudança de perfil você teve nas exportações ao longo dessa queda do dólar aí de R\$ 3 para R\$ 1,95?

Sr. José Rubens: Vamos analisar a sua pergunta ao respondê-la sob duas perspectivas. Em cada um dos mercados de exportação, não onde a gente tem fábrica, você sofre a seguinte concorrência: a dos locais e a exportação, vinda do Brasil ou vinda de outros mercados. A exportação vinda dos concorrentes locais, evidentemente, vai ter a sua questão de competitividade, sempre teve, aí não muda. Normalmente, eles podem estar ficando mais competitivos porque nós estamos ficando mais caros em dólar. A primeira pergunta é: estou ficando mais caro em dólar, mas se a moeda local também estivesse apreciando, não será no mesmo patamar que é real/dólar, vai ser real/dólar contra moeda local/dólar, então existe aí o que significa que a magnitude não é total. Essa é uma primeira discussão. Evidentemente, de qualquer forma, aumentando o preço, se o país local não tiver inflação, você vai ter um aumento da competitividade dos locais. Segundo: os brasileiros,



que são os concorrentes brasileiros, ofertando a esse mercado, estão sujeitos ao mesmo problema que nós, e aí é uma questão só de apetite de cada um a cada momento, ou, se não for questão de apetite, um questão de imprevisibilidade ou de irresponsabilidade, porque, em alguns momentos, alguns concorrentes parecem que só enxergam o problema depois de um tempo, depois de terem contratado mal. Ou seja, não lidam bem ainda com essa questão de dólar futuro, câmbio, forward, e tudo isso, e acabam fazendo preços que a gente prefere, em alguns momentos, não atender. Terceiro ponto, e esse, sim, mais preocupante, é: se esses mercados poderão estar sujeitos a exportadores asiáticos, e aí, sim, com países onde a apreciação cambial, a moeda não é flutuante. E nesse caso a gente terá maiores impactos. Traduzindo isso a aspectos reais: vocês comentaram, por exemplo, o Oriente Médio, que era um mercado onde a Marcopolo se habituou a vender mil unidades anuais e está vendendo 20. O que aconteceu ali? Os asiáticos, evidentemente, tomaram conta, já que o ajuste de preço em dólares para países onde a taxa de câmbio é relativamente fixa, mantida pelo Estado, e os asiáticos ficaram muito mais competitivos. Então ali nós saímos do mercado. Era um mercado recentemente conquistado, de 5, 6, 8 anos para cá, e que agora a gente está fora, e nós vamos procurar alternativas diferentes. Não será exportando desde o Brasil, se pensarmos em retomá-lo. No que tange aos mercados tradicionais de exportação, principalmente a América Latina, bom, aí a grande questão, o maior competidor sempre foi os brasileiros, que enfrentam o mesmo problema. O que temos que regular é a entrada dos asiáticos, e esse pode ser um fator de prejuízo. É por isso o global sourcing e a nossa capacidade de manufatura e até, como eu já comentei, se necessário for, a gente até se instala em algum país de capacidade de custos ou de fatores de produção mais baixo, para não perder os mercados.

Sr. Wagner: OK. Então, hoje....

Sr. José Rubens: Damos uma resposta subjetiva, mas é o que é possível ser respondido nesse contexto.

Sr. Wagner: Os concorrentes, então, o que mais preocupam no exterior são os asiáticos nesse momento? Nem Turquia, outros países da região são menos preocupantes, relativamente aos asiáticos?

Sr. José Rubens: Exatamente, menos preocupantes. Claro, devemos lembrar o seguinte: o asiático também não é, também tem suas dificuldades, tem um preço muito bom, mas não tem a mesma capacidade de customização e nem os mesmos prazos de resposta e, segundo, não utilizam os mesmos chassis. Ou seja, se um cliente é um grande comprador da Mercedes Benz, gosta do produto, tem bom desempenho com o produto, já tem toda uma frota Mercedes Benz, não será fácil para ele abrir mão daquela tecnologia já testada e conhecida e se aventurar numa nova experiência onde um chassis chinês não é o mesmo produto, não é? Então tem essa dificuldade. Só quero te esclarecer, que acho que faltou, e o Zignani me



lembrou, você havia comentado o nível de câmbio. Nós estávamos trabalhando já desde o ano passado, desde essa época no ano passado, com câmbio 2,10, formando preços a 2,10, e agora, evidentemente, que ele caiu a 2,5. 2,5/ 2,10 não é tão distante, mas agora já com 1,95 e vamos ver em que patamar fica, não é? Nós vamos ter que, evidentemente, fazer os ajustes que eu comentei, ver quanto eu preciso corrigir em termos de preço em dólar, e quanto isso impacta nos pesos dos locais, onde a gente vende, os quais, muitos deles, pesos peruanos, mexicanos ou colombianos, enfim, a gente vai ter que fazer esse ajuste. É uma situação complexa, mas eu vou te dizer o seguinte: por isso eu acho que tem ser mais uma declaração de intenções do que qualquer outra coisa, porque são muitos os fatores intervenientes. A declaração de intenções é a seguinte: não vai ser sem muita luta que vamos tomar algum mercado, e até agora não estão tomando, e nós não assistiremos passivamente qualquer perda, porque são mercados de muitos anos. Nós exportamos há 45 anos. Ao longo dos 45, esses fenômenos que estão acontecendo agora já aconteceram. Já tivemos dólar valorizado, desvalorizado, e a gente vai lutar para não perder. E os compradores sabem disso. E a tradição conta, a assistência técnica, o valor de revenda. É uma luta com muitos fatores, não é facilmente previsível, não.

Sr. Wagner: OK. Uma segunda pergunta, José Rubens, é com relação ao comentário que você fez no mercado interno, que os rodoviários vão perdendo um pouco a relevância, os urbanos passam a ter uma demanda maior, e dado que a competição também, você mencionou que está um pouco maior, e se isso implica dizer que o faturamento de mercado interno, ele vai crescer um pouco menos mesmo, e se corre o risco de perder um pouco de margem, que eu entendo que vocês não perderam por causa de todo o programa que você mencionou - de qualidade, de competitividade - mas, se olhando daqui para frente, se corre o risco de reduzir um pouco a margem de ganho no mercado interno em função desses fatores?

Sr. José Rubens: Eu diria que hoje a situação não aponta para a redução de margem. Apesar de a competitividade estar muito acirrada, nós estamos tendo um fator muito positivo, que é o crescimento de mercado. Todas as fábricas hoje, mesmo competindo, elas estão com uma carteira de pedido - não é só a Marcopolo que está com uma carteira de pedido anormal para o período - todas as empresas estão com carteira de pedido anormal para o período. Veja que o nosso desafio, posto o ano passado, era de recuperar algum market share, e não perder margens. Isso tem um fator negativo: a competitividade está aumentando. E dois fatores positivos, que são: um maior volume ainda maior do que do ano passado, sinalizado pelo mercado interno. Esse é um grande fator, e, vamos dizer, fundamentalmente isso. O mercado está crescendo ao mesmo tempo em que nós queremos aumentar o nosso market share um pouco, e vamos fazê-lo. Ao mesmo tempo, não queremos baixar margem, e isso está sendo apoiado porque o mercado está um pouco mais quente, e todo mundo está com um pouquinho mais de pedidos do que pensavam para esse momento. Então, eu vejo um mercado interno crescendo, faturamento do mercado interno crescendo e as margens, nossa



busca vai ser de no mínimo mantê-las. O mercado externo é que deve repetir o ano passado, em termos de volumes e em termos de receita, portanto.

Sr. Wagner: Uma última pergunta só. Como é que vocês estão vendo a operação de Rússia e Índia com relação às margens? Olhando já o ano de 2008, dado esses atrasos que você mencionou na Índia, mas já a operação atual na Rússia, com exceção dos micros na Rússia, se vocês vêem alguma mudança de margem, comparativamente às do Brasil, como é que a gente pode trabalhar isso?

Sr. José Rubens: Eu tenho comentado em relação a essa pergunta, que tem sido recorrente todas as vezes, que a gente não pode esperar, no que tange à Índia, que terá os grandes volumes. Duas coisas os analistas têm que tomar muito cuidado: os produtos indianos serão volumes muito altos, produtos de custos incrivelmente baixos, porque os standards dos produtos são diferentes. Aquele mercado é um mercado muito interessante e de grande expectativa para o futuro da Marcopolo, de grande impacto no futuro, na medida que um mercado que começa com standards muito baixos, começa com produtos pequenos, muito mais penderes a micros, e a gente enxerga que o país vai passar por um ciclo semelhante ao do Brasil, mas as cidades estão começando a ter movimentação de passageiros. Não havia linha, não havia estradas suficientes para movimentar o ônibus, elas estão sendo construídas, então tem todo um processo que eu enxergo um futuro muito interessante. Vai passar um ciclo, como se estivesse o Brasil de 20 anos atrás. Vai ter todo um ciclo. Aí até um dia, quem sabe no futuro, também as linhas de longa distância sejam afetadas pelo transporte, a viagem de avião, mas isso vai acontecer talvez ao longo de 20 anos, que é o que o Brasil estaria na frente em termos desse processo de ônibus. Só que, para fazer contas hoje, tentar fazer uma previsão de futuro de Marcopolo, os volumes indianos são muito altos; os preços médios, muito baixos. Portanto, não use os preços médios da Marcopolo. Porque a gente fala de produzir 20 mil, 25 mil ônibus e faturar US\$ 400 milhões. Você vê que a média de preço é totalmente outra. As margens também são menores, mas os investimentos locais frente a essas margens darão altos retornos em termos de return on investment, Ebitda e todos esses indicadores. Mas, baseado em volume, não em margem percentual, que não serão as mesmas do Brasil. No que tange à Rússia, já é diferente, o produto já é mais sofisticado e as margens se assemelham mais às margens brasileiras. Eu diria, esse é o comentário.

Sr. Wagner: OK. Muito obrigado. Mais uma vez, parabéns.

Sr. José Rubens: Obrigado.

Sr. Wagner: Obrigado.

Sra. Marília Dubois (Unibanco Asset Management): Bom dia, a minha pergunta é com relação à Índia. Eu gostaria de entender um pouco melhor essa questão dessa concorrência que foi ganha. Como vai ser a dinâmica,



porque não ficou muito claro para mim se a Tata vai fazer os ônibus e vocês, então, não participam, ou se isso vai ser feito pela joint-venture? Isso não ficou muito claro.

Sr. José Rubens: Tá bom, eu te explico isso. Marília, é o seguinte: como eu disse, a planta que a gente pretende ter - uma planta enorme, altíssima capacidade -, tudo isso está no papel. E fato é que a Tata ganhou uma concorrência para entregar esses ônibus - ônibus que ela não tem como fabricar, porque são já de tecnologias diferentes das que ela está aplicando no país agora. Portanto, a Tata ganhou essa concorrência e repassou esta concorrência, esta obrigação, para a joint-venture na Índia, que é a empresa Tata Marcopolo. Então, de fato, quem vai entregar os produtos para a Tata será a empresa Tata Marcopolo. A mecânica é: Tata Marcopolo manufatura as carrocerias, sob chassis da Tata, e a Tata compra o produto e revende ao mercado, na verdade, ao comprador, que é a cidade de Nova Delhi. Acontece que, nesse momento, sem ter fábrica fica muito difícil precificar o produto, então nós acordamos que era mais razoável nesse momento, ao invés de ficarmos nos expressando, tentando descobrir o custo de algo cujo protótipo está sendo feito, que a Tata, então, assumiria. Nós fizemos previsões de custos, a Tata assumiu o preço perante ao cliente, e a joint-venture Tata Marcopolo vai fazer a manufatura dos ônibus numa unidade da Tata emprestada à Marcopolo, com funcionários da Tata emprestados à Marcopolo. A Marcopolo vai mandar uma boa quantidade de pessoas, possivelmente mais que 50 pessoas, para produzir esses ônibus inicialmente lá na Índia, e os custos todos associados a essa produção serão cobertos pela Tata, ficando acordado, e ainda está em discussão, uma margem que será destinada à Tata Marcopolo como remuneração pelo trabalho. Então, a Tata Marcopolo começa a existir na prática, ou fisicamente, a produzir produtos a partir de outubro, novembro deste ano, entregando seus primeiros produtos. Mas, do ponto de vista do que ela foi formada, de ter receitas e despesas, ela fica um pouco mais adiante. Acho que uma pergunta razoável é: depois que vocês estiverem já instalados e começados a fazer e a outra planta não estiver pronta, vocês vão deixar de produzir? A resposta provavelmente será: olha vai ser difícil que nós não aproveitemos esse start para já continuar fazendo alguma coisa, enquanto a fábrica principal não anda. Espero que, e acho que isso é o provável, que, na seqüência desse contrato, a gente já entre num sistema mais tradicional de assumir um preço final de venda, e os custos serão nossa responsabilidade e, portanto, aí se possa se formar uma margem não acordada, mas, uma margem real. Acho que ficou mais claro, não?

Sra. Marília: Agora ficou mais claro. Então, é como se fosse tipo assim ganhar um royalty, vamos dizer...

Sr. José Rubens: Exatamente. Eu não falei a palavra, mas é isso.



Sra. Marília: Tá. E se você pudesse elaborar um pouco mais sobre as causas do atraso, se são autorizações ou se são algumas discordâncias com o sócio Tata?

Sr. José Rubens: Você está comentando sobre o atraso na Tata?

Sra. Marília: É, a causa.

Sr. José Rubens: Não, não há discordância nenhuma. Claro que há uma ansiedade, mas ela é compartilhada pelos dois lados. Entenda o seguinte: a Índia é um país onde a intervenção do estado ainda é maior do que no Brasil. De novo, se a gente pensa em Índia, pensa em 20 anos para trás, onde os regimes ainda eram mais participantes e atuantes no dia-a-dia. Então, você pensa em colocar uma fábrica desta dimensão, que vai ter mais de 5 mil, 8 mil pessoas trabalhando. Aquilo tem vários estados e várias cidades lutando para terem isso, e não é muito simples tomar a decisão por um e prescindir outro, porque, de uma certa forma, eles também são seus compradores, então essa decisão ela é feita, e um ponto muito interessante, a Tata, como a Marcopolo, são empresas muito democráticas, onde elas conversam bastante internamente e externamente antes de tomar uma decisão. Isso tudo é ótimo, faz com que a decisão seja bem mais ponderada, e ouvindo muitas pessoas, mas toma um pouco mais de tempo e, nesse caso, tomou muito mais tempo do que a gente imaginava. Mas, eu acho que, como eu disse, nós temos que aprender a olhar a Índia, que eu vejo como um dos grandes pilares de crescimento da empresa nos próximos anos, não sob a perspectiva de curto prazo, mas sob a perspectiva de médio e longo prazo. E, olhando sob essa ótica, de quem pretende ficar na Índia por, sabe-se lá, 100 anos, é muito melhor tomar uma decisão de onde instalar bem fundamentada, bem colocada, contando e avaliando todos os aspectos, do que ter tomado uma decisão precipitada. É muito ruim para o curto prazo, mas eu tenho certeza que estamos fazendo o correto para o médio e para o longo prazo que, no fundo, é o que eu tenho que defender, e que é o que eu estou fazendo aqui perante os acionistas. Os resultados de curto prazo são muito importantes, mas eles são tomados, são realizados com base em decisões de médio, tomadas no médio e no longo prazo lá atrás, e é isso que a gente está fazendo em relação à Índia. Ruim que tenha atrasado um ano para começar, mas muito bom que a gente esteja analisando a fundo onde vamos fazer isso, para realmente poder fazer uma planta que seja muito competitiva, porque as chances lá são muito grandes. Não há qualquer discussão ou qualquer desavença com a Tata. Ao contrário, eu tenho muita satisfação, desde o início, de constatar que é uma empresa que, apesar de ser muito maior que a Marcopolo, provoca um tratamento muito equânime e muito transparente nas relações, e tem códigos de conduta que se assemelham muito aos nossos e que dão bastante tranquilidade na nossa convivência.

Sra. Marília: OK. Muito obrigada.



Sr. Carlos: Gostaria de agradecer a participação de todos os senhores, dizer que ficamos à disposição na Marcopolo, eu, o Borsoi, Valiati, mais o José Rubens, para perguntas ou outros esclarecimentos que houverem necessidade. Estaremos à disposição o tempo necessário para esclarecer as dúvidas. Muito obrigado e até uma próxima oportunidade. Bom dia a todos.

Operadora: A teleconferência da Marcopolo está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham uma boa tarde. Obrigada.