

## Resultados do exercício de 2007

Legislação Societária Brasileira



---

# RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Senhores Acionistas,

Em atendimento às disposições societárias, submetemos à apreciação de V.Sas., o Relatório da Administração, o Balanço Patrimonial e as Demonstrações Financeiras da Companhia, relativos ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2007, acompanhados dos Pareceres dos Auditores Independentes e do Conselho Fiscal. As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com base na Lei das Sociedades por Ações, nas normas e pronunciamentos da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON). Conforme mencionado ao longo do texto, as informações podem referir-se a dados consolidados, ou da controladora. No caso das empresas em que a Marcopolo possui controle total, a consolidação é feita na base de 100,0% e, quando compartilhada, é proporcional à participação no capital de cada empresa. Exceto onde de outra forma indicado, os dados são consolidados e apresentados em Reais.

## 1. Contexto Operacional

A Marcopolo é uma sociedade anônima de capital aberto, sediada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, e tem por principal objetivo a fabricação de carrocerias para ônibus e componentes. Constituída em 6 de agosto de 1.949, a empresa completará, neste ano, seu 59º aniversário de atividades ininterruptas.

A linha de produtos abrange uma ampla variedade de modelos, composta pelos grupos de **rodoviários, urbanos, micros e minis**, além da família **Volare** (ônibus completo, com chassi e carroceria). Cada um constituído por diversas versões à escolha dos clientes.

A fabricação de ônibus é realizada em dez unidades fabris, sendo: três no Brasil (duas em Caxias do Sul - RS, e outra em Duque de Caxias -RJ) e, sete no exterior: México, Colômbia, Portugal, África do Sul. Em fase ainda de implantação, porém muito promissoras, são as novas unidades situadas na Rússia (duas fábricas já operando, uma em Golitsino e outra em Pavlov) e na Índia (uma fábrica em Lucknow, já operando, e outra em construção em Dharwad). A Marcopolo detém participação na NEOBUS (carrocerias para ônibus), na SPHEROS (climatização e ar condicionado), na WSUL (espumas para assentos) e, desde janeiro de 2008, na METALPAR da Argentina (carrocerias de ônibus). Em São José dos Pinhais, Estado do Paraná, a Marcopolo possui a controlada integral MVC - Componentes Plásticos Ltda., fabricante de componentes plásticos de alta tecnologia. Essa controlada possui duas unidades fabris no Brasil e uma no México.

As atuais unidades fabris, operando em regime normal, e não considerando a fábrica em construção na Índia (Dharwad), podem produzir acima de 100 unidades/dia. Destarte, em seu ramo de atividades a Marcopolo é líder no mercado brasileiro e destaca-se como uma das mais importantes fabricantes mundiais. Em 2007, a Companhia participou com 41,5% da produção brasileira, ou 46,8% se considerados os miniônibus do tipo Volare. Estima-se que a produção da Marcopolo represente entre 6,0% a 7,0% da produção mundial. Desde a sua fundação, a Companhia acumulou uma produção de cerca de 200 mil unidades, as quais rodam no Brasil e em mais de 100 países. Além das empresas mencionadas, a Marcopolo também detém o controle integral do Banco Moneo, constituído para suporte ao financiamento dos produtos Marcopolo (vide item 17).

Ao final do exercício de 2007, o quadro funcional da Companhia era composto por 12.311 colaboradores (10.089 em 31.12.06).

## **2. Quadro Resumo**

Embora enfrentando pelo terceiro ano consecutivo os impactantes desafios impostos pela sobrevalorização do Real, a Marcopolo, no exercício de 2007, voltou a registrar resultados econômicos e financeiros dignos de menção. A tabela que segue apresenta os indicadores considerados vitais na gestão e na análise do desempenho da Companhia.

**Indicadores Econômicos e Financeiros**  
(R\$ milhões, exceto percentagens e lucro por ação)

<b>DADOS CONSOLIDADOS</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>Variação (%)</b>
<b>Desempenho Operacional</b>			
Receita operacional líquida	2.129,2	1.750,3	21,6
- Receitas no Brasil	1.231,2	929,5	32,5
- Receitas de exportações e no exterior	898,0	820,8	9,4
Lucro bruto	362,5	329,7	9,9
Lucro Operacional antes do Resultado Financeiro	133,3	134,1	(0,6)
<i>EBITDA/LAJIDA</i> (ajustado) <sup>(1)</sup>	229,1	206,3	11,1
Lucro Líquido	132,3	120,8	9,5
Lucro por ação <sup>(2)</sup>	0,591	0,540	9,4
Retorno s/Capital Investido (ROIC) <sup>(3)</sup>	15,6%	21,2%	(5,6)pp
Retorno s/Patrimônio Líquido (ROE) <sup>(4)</sup>	24,7%	26,0%	(1,3)pp
Investimentos no Ativo Permanente	109,6	40,4	171,3
<b>Posição Financeira</b>			
Caixa e equivalentes a caixa	566,6	440,5	28,6
Passivo financeiro de curto prazo	417,5	223,2	87,1
Passivo financeiro de longo prazo	473,1	303,9	55,7
Passivo financeiro líquido consolidado	324,0	86,5	274,6
Ativo (passivo) financ. líquido – Segmento Industrial	(122,7)	(53,7)	128,5
Ativo (passivo) financ. líquido – Segmento Financeiro	(181,7)	(32,9)	452,3
Patrimônio líquido	592,5	536,0	10,5
Passivo financeiro líquido / Patrimônio Líquido	54,7%	16,1%	38,6 pp
Resultado financeiro líquido	46,8	38,3	22,2
<b>Margens e Índices</b>			
Margem Bruta	17,0%	18,8%	(1,8)pp
Margem <i>EBITDA/LAJIDA</i> (ajustada)	10,8%	11,8%	(1,0)pp
Margem operacional (antes do Resultado Financeiro)	6,3%	7,7%	(1,4)pp
Margem líquida	6,2%	6,9%	(0,7)pp

Notas: <sup>(1)</sup> O EBITDA/LAJIDA (ajustado) não considera os ganhos ou perdas por variações cambiais sobre investimentos e sobre adiantamentos de contrato de câmbio;

<sup>(2)</sup> Os dados estão atualizados para refletir a bonificação de 100,0% decidida em Reunião do Conselho de Administração de 25.08.06;

<sup>(3)</sup>  $ROIC(Return\ on\ Invested\ Capital) = EBIT \div (\bar{X}\ estoques + \bar{X}\ clientes + \bar{X}\ imobilizado - \bar{X}\ fornecedores)$ ;  
 $\bar{X}$  = média;

<sup>(4)</sup> ROE (*Return on Equity*) - Retorno sobre o Patrimônio Líquido;

pp = pontos percentuais.

### 3. Desempenho do Setor de Carrocerias para Ônibus no Brasil

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Ônibus (FABUS) e o Sindicato Interestadual da Indústria de Materiais e Equipamentos Ferroviários e Rodoviários (SIMEFRE), as carrocerias produzidas pelo setor em 2007 totalizaram 32.027 unidades, contra 27.952 em 2006, um crescimento de 14,6% entre um e outro período. Se considerada a produção dos veículos do tipo VOLARE a produção nacional atingiu a 35.186 unidades, ou 14,2% acima das 30.807 fabricadas em 2006. Excetuando-se os *miniônibus* (outros que não os modelos Volare), todos os grupos de carrocerias apresentaram significativo crescimento em 2007.

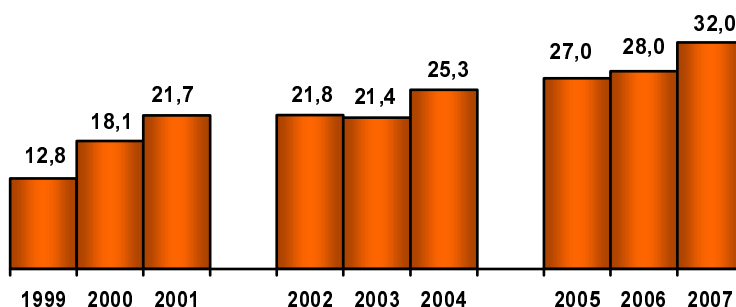
O **mercado doméstico**, relativamente estagnado entre 2003 e 2005, apresentou demanda vigorosa em 2007, resultando num crescimento de 19,1% sobre 2006 (excluindo o VOLARE). O fato é tanto mais significativo se for considerado que a produção de 2006 já havia crescido 22,7% sobre a média do triênio 2003/2005. A manutenção do alto nível de demanda no mercado interno é atribuída, não exclusivamente, mas principalmente, aos seguintes fatores: (i) ampliação, pelo BNDES, do volume de recursos de financiamento, extensão do prazo de carência, das condições de amortização dos empréstimos e juros mais baixos; (ii) aumento no número de passageiros, fruto do crescimento de empregos estáveis, da renda disponível da população, do fretamento de ônibus e do aumento no turismo; e (iii) percepção, pelos transportadores, da economia de combustível e redução das despesas de manutenção dos veículos e queda nos índices de poluição proporcionados pelos motores Euro III.

Para o **mercado externo**, em 2007, foram exportadas 10.105 unidades, ou 5,9% acima do volume de 2006. Diminuiu a exportação de carrocerias *rodoviárias* e *micros*, o que foi plenamente compensado pelo crescimento de 16,8% nos modelos de carrocerias *urbanas*. Historicamente, a demanda nos mercados latino-americanos vem apresentando pequenas oscilações e continuados ciclos de modesta expansão. O atendimento de pedidos pontuais de grandes quantidades em alguns exercícios (a exemplo de 2005) e sua não repetição em outros, exigem grande flexibilidade na produção e agilidade na resposta da indústria nacional. Noutros mercados do exterior – como o Oriente Médio - a capacidade competitiva foi prejudicada pela sobrevalorização do Real.

Sob a visão de longo prazo, o gráfico que segue mostra que, no transcurso dos últimos nove anos, a produção por triênio está evoluindo para patamares cada vez mais elevados. Por exemplo, em 1999/2001 a média anual foi de cerca de 17,5 mil

carrocerias. Já no triênio 2002/2004, saltou para 22,8 mil unidades, um notável crescimento de 30,3% sobre o triênio anterior. No mais recente período, de 2005 a 2007, a média anual foi de 29 mil carrocerias, um novo e substancial avanço de 27,2% sobre o triênio anterior. Assim mesmo, a Administração entende que, pela dimensão dos mercados servidos pelos fabricantes nacionais, estes deveriam demandar um maior número de ônibus para, pelo menos, acompanhar o crescimento vegetativo das populações e do desenvolvimento tecnológico dos veículos, evitando a obsolescência e menor segurança dos modelos mais antigos. Os dados da produção dos três últimos triênios podem ser visualizados no gráfico que segue:

### PRODUÇÃO BRASILEIRA POR TRIÊNIO (em mil unidades)



### Produção Brasileira de Carrocerias/Ônibus – TOTAL (em unidades)

Produtos <sup>(3)</sup>	2007	2006	2005 <sup>(2)</sup>	2004 <sup>(2)</sup>	2003 <sup>(2)</sup>
Rodoviários	7.969	6.937	6.989	6.251	4.662
Urbanos	19.343	16.155	15.804	12.727	10.643
Micros	4.303	4.217	3.473	5.074	4.613
SUBTOTAL	31.615	27.309	26.266	24.052	19.918
Minis (LCV) <sup>(1)</sup>	412	643	717	1.228	1.463
<b>TOTAL</b>	<b>32.027 <sup>(4)</sup></b>	<b>27.952</b>	<b>26.983</b>	<b>25.280</b>	<b>21.381</b>

Fonte: FABUS (Associação Nacional dos Fabricantes de Ônibus) e SIMEFRE (Sindicato Interestadual da Indústria de Materiais e Equipamentos Ferroviários e Rodoviários).

Notas: <sup>(1)</sup> Os dados da Produção dos Minis (LCV - Light Commercial Vehicles) não incluem a produção de unidades integrais tipo Volare;

<sup>(2)</sup> Em face da associação à FABUS da nova fabricante Mascarello Carrocerias e Ônibus, foram incluídas 604 unidades em 2004 e 849 unidades em 2005, as quais não haviam sido registradas naqueles exercícios. Foram também ajustados em 2003 os dados da produção de 2002, da Irizar, não considerados naquele exercício;

<sup>(3)</sup> A partir de 2001, as unidades exportadas em KD (desmontadas) passaram a ser incluídas nas quantidades produzidas.

<sup>(4)</sup> No total da produção brasileira de 2007 não estão computados os números de dezembro da fabricante Maxibus.

**Destino da Produção Brasileira de Carrocerias/Ônibus**  
**MERCADO INTERNO (em unidades)**

Produtos	2007	2006	2005	2004	2003
Rodoviários	4.352	3.312	3.463	2.635	2.053
Urbanos	14.497	12.005	8.493	9.338	7.619
Micros	2.661	2.452	1.734	3.211	3.248
SUBTOTAL	21.510	17.769	13.690	15.184	12.920
Minis (LCV)	412	639	630	1.149	1.448
<b>TOTAL</b>	<b>21.922</b>	<b>18.408</b>	<b>14.320</b>	<b>16.333</b>	<b>14.368</b>

Fonte: FABUS e SIMEFRE.

Nota: Vide notas do quadro - Produção Brasileira de Carrocerias/Ônibus – TOTAL.

**MERCADO EXTERNO (em unidades)**

Produtos	2007	2006	2005	2004	2003
Rodoviários	3.617	3.625	3.526	3.616	2.609
Urbanos	4.846	4.150	7.311	3.389	3.024
Micros	1.642	1.765	1.739	1.863	1.365
SUBTOTAL	10.105	9.540	12.576	8.868	6.998
Minis (LCV)	-	4	87	79	15
<b>TOTAL</b>	<b>10.105</b>	<b>9.544</b>	<b>12.663</b>	<b>8.947</b>	<b>7.013</b>

Fonte: FABUS e SIMEFRE.

Nota: Vide notas do quadro - Produção Brasileira de Carrocerias/Ônibus – TOTAL.

#### 4. Destaques da Marcopolo

**A receita líquida consolidada** de 2007 atingiu R\$ 2.129,2 milhões, ou 21,6% superior aos R\$ 1.750,3 milhões do exercício de 2006. (Vide comentários adicionais nos itens 5.1 e 5.2).

**O lucro líquido** foi de R\$ 132,3 milhões em 2007, um crescimento de 9,5% quando comparado com os R\$ 120,8 milhões do exercício anterior. (Vide item 14).

**O EBITDA/LAJIDA (ajustado)** alcançou R\$ 229,1 milhões contra R\$ 206,3 milhões no exercício anterior, ou 10,8% e 11,8% da receita líquida, respectivamente. (Para detalhes, vide item 11).

**A produção mundial** da Companhia no exercício de 2007 foi de 17.807 unidades contra 14.824 unidades em 2006. Do total produzido, 14.648 unidades foram de carrocerias convencionais e 3.159 do modelo Volare, contra 11.969 convencionais e 2.855 Volare, em 2006. (Mais detalhes, no item 6.1).

**Dividendos / Juros sobre Capital Próprio.** Em 14 de dezembro de 2007, o Conselho de Administração aprovou o pagamento aos acionistas, a título de juros sobre o capital próprio e dividendos antecipados por conta do exercício de 2007, o valor total de R\$ 75.020.158,80 (setenta e cinco milhões, vinte mil, cento e cinquenta e oito reais e oitenta centavos). (Mais detalhes, vide item 22).

## **5. Desempenho Operacional da Marcopolo (Dados Consolidados)**

A Administração entende que, face às circunstâncias adiante mencionadas, o exercício de 2007 foi melhor do que o planejado. Uma análise retrospectiva faz lembrar que os pressupostos sobre os quais se basearam as previsões iniciais, de outubro a novembro de 2006, eram de elevado crescimento da economia mundial, o que deveria favorecer as operações da Companhia no exterior. De outra parte, a economia nacional apresentaria desempenho pouco diferente da média dos últimos anos. Também não eram muito animadoras as previsões para o comportamento do câmbio, componente vital nos resultados da empresa. Entendia-se como remota a possibilidade de continuada e significativa apreciação do Real, estimando-se que o dólar deveria oscilar entre R\$ 2,15 e R\$ 2,20 ao longo do ano. O mais importante seria a estabilidade na sua cotação, fator que facilitaria a precificação e maior acuracidade e controle das margens nas exportações. Assim, pela significativa participação das exportações nas receitas da Companhia, o câmbio continuaria sendo fonte de grande preocupação. Conjecturava-se também que eventuais aumentos nos custos dos insumos seriam outro obstáculo para o atingimento da rentabilidade pretendida, devido às limitadas possibilidades de transferência daqueles para os preços. Isso tudo sugeria encarar 2007 com cauteloso otimismo. Portanto, o Orçamento Anual Consolidado contemplou a produção de 16.800 carrocerias e uma receita líquida de R\$ 1.850,0 milhão, crescimento sobre 2006 de 5,7% na receita e 7,2% no volume.

Ao longo do ano, a Administração atravessou momentos de alguma frustração e outros de intensa satisfação. O 1º trimestre de 2007 (1T07) foi pouco estimulante, gerando alguma intranquilidade quando ficou comprovado terem as montadoras sub-avaliado a demanda, do que resultou irregular e insuficiente abastecimento de chassi. A grave indisponibilidade de componentes mecânicos obrigou a Companhia a estender, para parte de janeiro e fevereiro, as férias iniciadas no final de dezembro de 2006, quando já se vislumbraram os primeiros sinais do problema. Mesmo com a economia nacional operando em nível elevado, a produção brasileira de carrocerias no 1º trimestre de 2007 (1T07), simplesmente igualou os volumes fabricados no mesmo período de 2006. No caso da Marcopolo, embora contando com uma carteira de pedidos acima do normal para aquela época do ano, a produção diminuiu cerca de 4,0% quando comparada com o 1º trimestre de 2006 (1T06). A consequência imediata foi uma queda no

*market share*, que, de uma média histórica acima de 40,0%, baixou para 34,5%. Com a gradativa regularização no suprimento de chassi, a partir de março, a Administração decidiu contrapor-se ao comportamento dos concorrentes e, através de uma política de preços mais agressiva, aumentou o volume de produção e vendas e recuperou a participação de mercado, mesmo prevendo-se ser inevitável abrir mão de alguma parcela do lucro. Dessa estratégia certamente resultaram perdas de receitas ao longo do ano, compensadas, porém, pelo aumento no volume. A partir do 2º trimestre, com a retomada plena das atividades nas montadoras, a produção do setor voltou a crescer. O desempenho da Companhia foi, então, mais estimulante: a produção no Brasil cresceu cerca de 19,0% em relação ao 2º trimestre de 2006 (2T06), e as carrocerias vendidas no exterior avançaram 8,0%, resultando em aumento de cerca de 36,6% na receita líquida consolidada (R\$ 540,0 versus R\$ 395,4 no 2T06). O *market share* saltou para 39,2%. No 3º trimestre de 2007 (3T07), quando o mercado melhor respondeu às novas condições e facilidades do crédito e, em função do consistente aumento no nível de empregos e do crescimento no número de passageiros transportados – além de outros fatores macroeconômicos favoráveis, todos estimulando a demanda agregada de bens de consumo ou de capital -, a produção do setor atingiu um índice de crescimento superior a 25,0% sobre o 3º trimestre de 2006 (3T06). A produção dos demais fabricantes cresceu cerca de 15,0% e a da Marcopolo, mais de 41,0%. Foi também estimulante o 4º trimestre de 2007 (4T07). Apesar do menor número de dias úteis em dezembro, nesse período, registrou-se o segundo maior volume de produção do exercício, a maior receita líquida e lucro líquido do ano. As unidades domésticas fabricaram 4.990 unidades, ou 52,4% acima das 3.274 do 4º trimestre de 2006 (4T06), crescimento suficiente para compensar a redução de 7,5% na produção das unidades no exterior.

De outra parte, ao longo do exercício, as controladas externas de maior potencial enfrentaram alguns percalços. Na Índia, a fábrica de Lucknow acabou por ser instalada de forma acelerada junto à Tata Motors, como resposta à demanda de mercado (ganho de concorrência de Nova Délhi), enquanto a fábrica de Dharwad teve suas obras iniciadas com um ano de atraso em relação à data originalmente prevista, frustrando a expectativa de produção dessa planta ainda em 2007. Na Rússia, a planta de Golitsino ressentiu-se do atraso no recebimento de chassi e, posteriormente, pela demora na homologação dos veículos produzidos, sujeita ao atendimento das severas normas européias e numerosas normas russas. A unidade do México teve percalços resultantes da diminuição do mercado, que se revelou menos renovador de frotas no ano de 2007. Na Colômbia, a transferência para a nova fábrica concluída em julho, além das naturais perdas de produção decorrentes de um processo atípico e complexo que provocou inesperada rotatividade no quadro funcional, comprometendo a eficiência e o volume de



produção. Assim, também, as plantas de Portugal e África teriam apresentado melhor desempenho não fora também a irregularidade nas entregas de chassi.

Os momentos de satisfação, todavia, resultaram de eventos que, no final, permitem poder afirmar que o exercício foi pródigo em realizações. A indústria brasileira de carrocerias cresceu 14,6% (e 14,2% considerando o Volare) e a da Marcopolo 20,1% (e 18,5% com o Volare), mais do que compensando a redução de 8,0% registrada na produção das controladas no exterior. O *market share* atingiu 43,6% no 4T07 e 41,5% na média anual. Também foi superada a meta de lucro, mesmo num ambiente de preços de venda menores que em 2006 fruto do acirramento da concorrência. Foram adquiridas, participações significativas nos fabricantes de carrocerias NEOBUS, de Caxias do Sul, e na METALPAR da Argentina em dezembro de 2007, abrindo novas perspectivas de crescimento e de consolidação da posição da Marcopolo no mercado.

Os dois primeiros modelos de ônibus fabricados nas instalações provisórias de Lucknow pela *joint venture* com a TATA, foram apresentados na Auto Expo 2008, principal feira automotiva da Índia, realizada em Nova Délhi. Em setembro de 2007, foi iniciada a construção da fábrica definitiva, em Dharwad, e as operações fabris estão agora programadas para iniciar no 4T08. Na Rússia, foram solucionados os problemas de suprimento de chassi utilizados na planta de Golitsino. A produção, em volumes ainda pequenos, teve início em outubro. Ainda em dezembro de 2007 foram entregues ao mercado as primeiras 15 unidades. Por solicitação da associada Ruspromauto, a Marcopolo dedicou-se ainda à adaptação de uma segunda fábrica, em Pavlov, onde serão produzidos microônibus urbanos. Este projeto não havia sido contemplado no contrato original e deverá ampliar as projeções iniciais de volumes e receitas na Rússia. De um modo geral, as receitas e resultados consolidados continuaram prejudicados pelo câmbio. O excesso de oferta de dólares impediu que em qualquer período do exercício a cotação atingisse as taxas previstas. Em contrapartida a continuidade na sobrevalorização do Real, em função dos inéditos patamares atingidos pela cotação Dólar x Real, levou à adoção de drásticas alterações na estratégia de manufatura. A Administração determinou que fosse acelerado o processo de manufatura local e *global sourcing*. As controladas no exterior foram instruídas e iniciaram a migração do sistema de importação de carrocerias desmontadas (CKD), a partir do Brasil - a antiga estratégia - para a manufatura e/ou aquisição de componentes nos mercados locais ou no mercado mundial, onde, mantidos os níveis de qualidade, os preços sejam mais competitivos. Para os leitores mais afeitos às atividades industriais e/ou de manufatura ficará fácil compreender a magnitude dessa transformação. O fato é que a empresa deixará de ser um exportador de kits e montador local de carrocerias. Assim, a essência competitiva, que antes residia na competitividade dos kits exportados, na logística e na capacidade de montagem local, passará a

uma competição unicamente baseada no *know-how* e conhecimento efetivamente transladados para as unidades externas. Nesse novo contexto, cada planta deverá capacitar-se a manufaturar de forma independente, apesar de monitorada pela engenharia central de Caxias. Trata-se de uma significativa transformação de estratégia de manufatura, a qual está em curso, com sucesso e grandes expectativas, apesar de ainda na sua fase inicial. Nesse complexo contexto, o escritório de compras estabelecido na China já deu os primeiros passos na materialização do processo. A Companhia espera atingir economias de custos que deverão aumentar a sua competitividade em todos os mercados onde realiza negócios, inclusive no Brasil.

### 5.1 Receita Líquida Consolidada

A receita líquida consolidada alcançou R\$ 2.129,2 milhões, ou 21,6% acima dos R\$ 1.750,3 milhão do exercício de 2006. As vendas para o mercado interno geraram receitas de R\$ 1.231,2 milhão, ou 32,5% acima dos R\$ 929,5 milhões do exercício anterior, representando 57,8% da receita líquida total (versus 53,1% em 2006). As exportações e negócios no exterior atingiram R\$ 898,0 milhões, versus R\$ 820,8 milhões no exercício anterior, um aumento de 9,4% sobre 2006. A apreciação da moeda brasileira ao longo do exercício continuou penalizando o desempenho da Companhia em diversos aspectos: prejudicou o volume físico exportado, o valor nominal das receitas, as margens e o desempenho geral, que de outra forma poderia ter sido superior. As receitas por produto e mercado de destino são apresentadas na tabela e no gráfico abaixo.

#### Receita Líquida Total Consolidada - Por Produtos e Mercados (R\$ Mil)

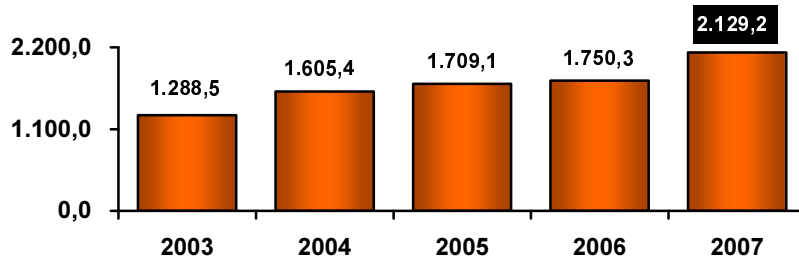
Produtos <sup>(3)</sup>	2007		2006		Total	
	MI	ME	MI	ME	2007	2006
Rodoviários	351.595	352.395	250.417	356.270	703.990	606.687
Urbanos	355.290	258.826	268.069	271.376	614.116	539.445
Micros	57.661	53.799	34.298	51.371	111.460	85.669
Minis - LCV	9.691	5.758	6.556	13.854	15.449	20.410
<b>Subtotal carrocerias</b>	<b>774.237</b>	<b>670.778</b>	<b>559.340</b>	<b>692.871</b>	<b>1.445.015</b>	<b>1.252.211</b>
Volares <sup>(1)</sup>	314.778	37.309	276.551	20.121	352.087	296.672
<b>Total carroc/Volare/Furgões</b>	<b>1.089.015</b>	<b>708.087</b>	<b>835.891</b>	<b>712.992</b>	<b>1.797.102</b>	<b>1.548.883</b>
Chassis <sup>(2)</sup>	3.308	59.873	1.090	24.237	63.181	25.327
Peças e outros	138.897	129.984	92.475	83.600	268.881	176.075
<b>Total chassis/peças/outros</b>	<b>142.205</b>	<b>189.857</b>	<b>93.565</b>	<b>107.837</b>	<b>332.062</b>	<b>201.402</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1.231.220</b>	<b>897.944</b>	<b>929.456</b>	<b>820.829</b>	<b>2.129.164</b>	<b>1.750.285</b>

Notas: <sup>(1)</sup> A receita dos Volares inclui os chassis;

<sup>(2)</sup> A receita de chassis refere-se a outras unidades comercializadas, exceto aquelas contabilizadas na receita do Volare;

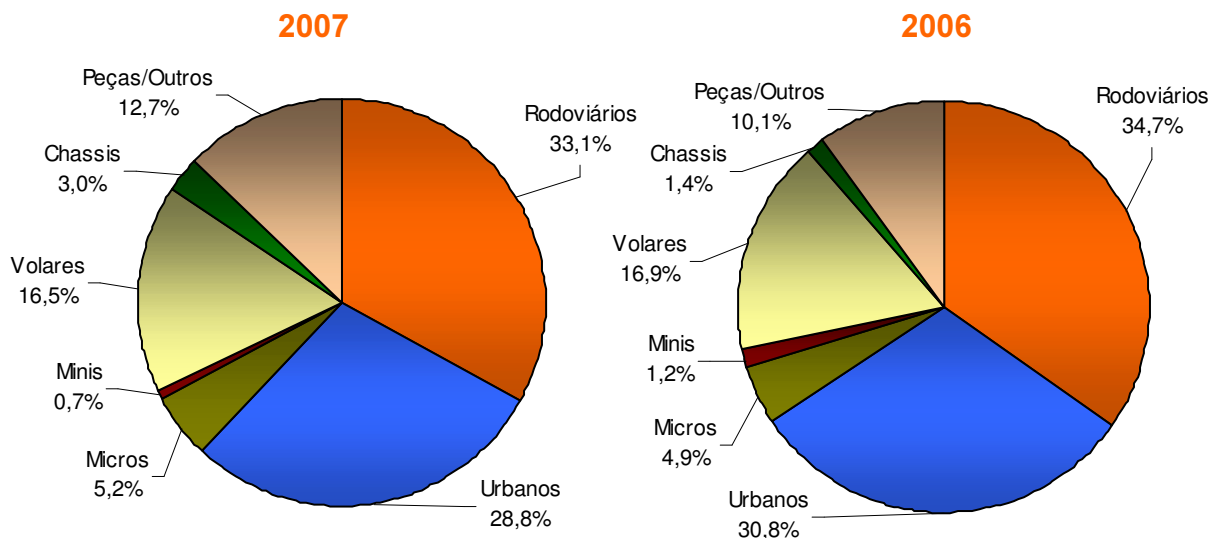
<sup>(3)</sup> MI = Mercado Interno; ME = Mercado Externo.

## Receita Líquida (R\$ milhões)



### 5.2 Composição da Receita Líquida Consolidada (%)

Da receita líquida total consolidada de 2007, 84,3% originaram-se das vendas de carrocerias, 3,0% da comercialização de chassis e 12,7% pelas receitas de partes, peças e do Banco Moneo. Os gráficos abaixo mostram mais detalhadamente a origem da receita consolidada por linha de produtos (em %).



## 6. Dados de Produção, Vendas e Participação no Mercado

### 6.1 Produção e Vendas

Em 2007, a produção consolidada totalizou 17.807 unidades, ou 20,1% acima das 14.824 fabricadas no exercício de 2006 (quantidade esta já ajustada relativa à correta participação na Superpolo - menos 847 unidades). Apenas para efeito de comparabilidade, eliminando-se também em 2007 as 999 unidades fabricadas pela NEOBUS, a produção consolidada seria de 16.808 unidades, um crescimento de 13,4% entre um e outro período. No exercício de 2007 foram faturadas 17.637 unidades versus 13.902 em 2006. Dados sobre a produção mundial são apresentados nos quadros que seguem.

**MARCOPOLO - Produção Mundial Consolidada**  
**Por empresa (em unidades)**

Empresas	2007	2006	Variação (%)
<b>BRASIL</b>			
Marcopolo <sup>(1)</sup>	12.764	10.576	20,7
Empresas Ligadas <sup>(2)</sup>	4.701	3.243	45,0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>17.465</b>	<b>13.819</b>	<b>26,4</b>
Eliminações KD's exportados <sup>(3)</sup>	3.524	3.244	8,6
<b>TOTAL NO BRASIL</b>	<b>13.941</b>	<b>10.575</b>	<b>31,8</b>
<b>EXTERIOR</b>			
México	2.587	2.898	(10,7)
Portugal	166	190	(12,6)
Rússia <sup>(4)</sup>	15	-	100,0
África do Sul	331	314	5,4
Colômbia <sup>(4)</sup>	767	847	(9,4)
<b>TOTAL NO EXTERIOR</b>	<b>3.866</b>	<b>4.249</b>	<b>(9,0)</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>17.807</b>	<b>14.824</b>	<b>20,1</b>

Notas: <sup>(1)</sup> Inclui a produção do modelo Volare;

<sup>(2)</sup> Refere-se, em 2007, à produção das empresas Ciferal (3.702 unidades) e San Marino (2.884 unidades) Da produção total da San Marino apenas 999 unidades, ou 39,6% foram incluídas nos dados do quadro acima;

<sup>(3)</sup> Carrocerias parcial, ou totalmente desmontadas;

<sup>(4)</sup> Consolidados 50,0% da produção.

**MARCOPOLO - Produção Mundial Consolidada**  
**Por Produto e Mercado (em unidades)**

Produtos/Mercados <sup>(1)</sup>	2007			2006		
	MI	ME <sup>(2)</sup>	TOTAL	MI	ME <sup>(2)</sup>	TOTAL
Rodoviários	2.485	1.856	<b>4.341</b>	1.615	1.821	<b>3.436</b>
Urbanos	4.964	3.292	<b>8.256</b>	3.690	3.048	<b>6.738</b>
Micros	953	951	<b>1.904</b>	558	860	<b>1.418</b>
Minis (LCV)	90	57	<b>147</b>	117	260	<b>377</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>8.492</b>	<b>6.156</b>	<b>14.648</b>	<b>5.980</b>	<b>5.989</b>	<b>11.969</b>
Volares <sup>(3)</sup>	2.830	329	<b>3.159</b>	2.607	248	<b>2.855</b>
<b>PRODUÇÃO TOTAL</b>	<b>11.322</b>	<b>6.485</b>	<b>17.807</b>	<b>8.587</b>	<b>6.237</b>	<b>14.824</b>

Notas: <sup>(1)</sup> MI = Mercado Interno; ME = Mercado Externo;

<sup>(2)</sup> Na produção total do ME estão incluídas as unidades exportadas pela controladora em KD (carrocerias desmontadas). Em 2007 foram exportadas 3.524 unidades e 3.244 em 2006;

<sup>(3)</sup> As unidades de Volares estão incluídas nas tabelas de produção Marcopolo apenas para melhor compreensão da ampla linha de produtos, da capacidade de produção e por estarem contabilizadas na receita líquida. A produção desses veículos não faz parte dos dados do SIMEFRE e da FABUS, nem da participação de mercado da Marcopolo ou da produção do setor.

**Produção no Brasil e Vendas Totais (Controladora/Controladas/Coligadas)  
Por Produtos e Mercados (em unidades)**

Produtos/Mercados <sup>(1)</sup>	2007			2006		
	MI	ME <sup>(2)</sup>	TOTAL	MI	ME <sup>(2)</sup>	TOTAL
Rodoviários	2.485	1.690	<b>4.175</b>	1.615	1.603	<b>3.218</b>
Urbanos	4.964	3.555	<b>8.519</b>	3.690	2.988	<b>6.678</b>
Micros	953	569	<b>1.522</b>	558	391	<b>949</b>
Minis (LCV)	90	-	<b>90</b>	117	2	<b>119</b>
SUBTOTAL	8.492	5.814	<b>14.306</b>	5.980	4.984	<b>10.964</b>
Volares <sup>(3)</sup>	2.830	329	<b>3.159</b>	2.607	248	<b>2.855</b>
<b>PRODUÇÃO TOTAL</b>	<b>11.322</b>	<b>6.143</b>	<b>17.465</b>	<b>8.587</b>	<b>5.232</b>	<b>13.819</b>
<b>VENDAS TOTAIS</b>	<b>11.487</b>	<b>6.150</b>	<b>17.637</b>	<b>8.618</b>	<b>5.284</b>	<b>13.902</b>

Nota: Vide notas do quadro - Produção Mundial Consolidada - Por Produto e Mercado.

## 6.2 Participação de Mercado

Nos anos recentes, o crescimento da demanda interna e a conquista de novos mercados no exterior estimularam o surgimento de novos fabricantes e, o aumento na capacidade instalada dos fabricantes tradicionais contribuiu para o acirramento na competição por volume e *market share*. A Marcopolo vinha mantendo, como política, a prática de preços justos, perseguindo resultados que proporcionassem adequada remuneração do capital investido no negócio e lucratividade suficiente para a expansão da companhia. No início de 2007, contrapondo-se às ações dos concorrentes e para estancar a deterioração na participação de mercado, a Administração decidiu adotar uma política de preços mais agressiva. Ao final do exercício a participação retornou aos níveis com os quais a Administração se sente confortável.

### Participação na Produção Brasileira - Marcopolo/Ciferal (%)

Produtos <sup>(1)</sup>	2007	2006	2005	2004	2003
Rodoviários	51,3	46,4	47,2	56,5	65,0
Urbanos	41,7	41,3	45,7	48,2	44,9
Micros	25,8	22,5	23,6	33,4	38,5
Minis (LCV) <sup>(2)</sup>	12,1	18,5	27,8	18,9	31,7
<b>TOTAL</b>	<b>41,5</b>	<b>39,2</b>	<b>42,8</b>	<b>45,9</b>	<b>47,0</b>

Fontes: FABUS e SIMEFRE

Notas: <sup>(1)</sup> Neste quadro não está computada a participação da San Marino;

<sup>(2)</sup> O Volare não está computado para efeito de participação no mercado.

## 7. Resultado Operacional: Custo dos Produtos Vendidos e Lucro Bruto

Em 2007, o CPV (Custo dos Produtos Vendidos) totalizou R\$ 1.766,6 milhão, ou 83,0% da receita líquida (81,2% em 2006). O crescimento de 1,8 ponto percentual no CPV resultou, basicamente, da constante apreciação do real, que diminuiu a receita nominal em reais e o percentual de margem bruta nas exportações, e da decisão de adotar política de preços mais agressiva, tornando-os competitivos vis-à-vis seus concorrentes. Dessa medida resultaram ganhos no volume e recuperação de *market share* e, por outro lado, a ela se pode atribuir parte da perda na margem bruta. Os negativos efeitos do câmbio e da política de preços foram parcialmente compensados por: (i) crescimento no volume, economias nas compras e maior ênfase na verticalização; (ii) maior proporção de receitas no mercado interno; (iii) redução nos custos de manufatura pela introdução de conceitos de engenharia modular; (iv) menores custos fixos por unidade; e (v) maiores ganhos financeiros decorrentes das políticas de *hedge*.

## 8. Despesas com Vendas

As despesas com vendas cresceram 15,2%, enquanto as receitas evoluíram 21,6%. Durante o exercício foi mantido um rigoroso controle sobre todas as rubricas de despesas comerciais. O aumento nominal nessas despesas, cerca de R\$ 17,0 milhões, decorreu, basicamente, das comissões sobre vendas e, em menor escala, de correções salariais compulsórias por acordo sindical e pela inclusão nos dados consolidados das despesas das novas controladas. As despesas com vendas representaram 6,1% e 6,4%, respectivamente, da receita líquida de 2007 e 2006.

## 9. Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas de R\$ 79,4 milhões consumiram 3,7% da receita líquida contra R\$ 72,8 milhões, ou 4,2% da receita líquida em 2006. Como nas demais contas, foi exercido controle nos gastos e, parte do crescimento resultou de ajustes salariais acordados com os sindicatos das categoriais e, principalmente, da consolidação das despesas das novas *joint ventures* no país e no exterior.

## 10. Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro líquido de R\$ 46,8 superou em 22,0% os R\$ 38,3 milhões contabilizados em 2006. As receitas financeiras foram de R\$ 172,1 milhões versus R\$ 186,4 milhões no exercício anterior. Na composição das receitas financeiras de 2007, cerca de R\$ 106,1 milhões resultaram de variações cambiais sobre ativos e passivos denominados em moedas estrangeiras e em operações

“forward” vinculadas às exportações. Outros R\$ 66,0 milhões originaram-se de rendimentos das aplicações financeiras. Nas despesas financeiras, R\$ 58,1 milhões originaram-se em variações cambiais sobre ativos e passivos denominados em moedas estrangeiras, R\$ 57,3 milhões destinaram-se ao pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos e despesas bancárias e R\$ 9,9 milhões foram despendidos com o pagamento de impostos sobre operações financeiras. O quadro que segue ajuda no entendimento das variações cambiais, abordadas na seqüência.

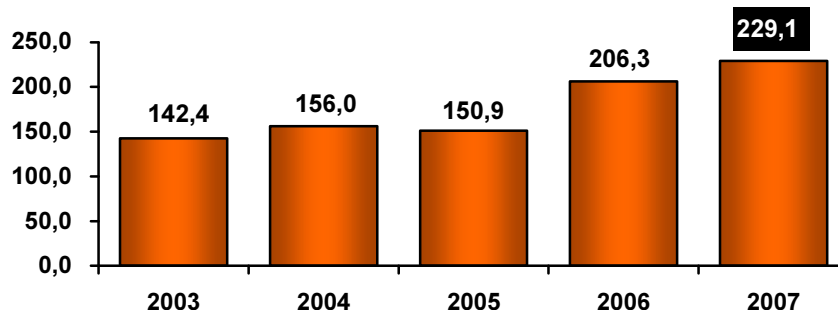
### DEMONSTRATIVO DA POSIÇÃO EM US\$ SUJEITA À VARIAÇÃO CAMBIAL

	31/12/2007	31/12/2006
	US\$ mil	US\$ mil
Contas a receber de clientes	78.427	65.246
Conta corrente - Controladas no exterior	13.143	11.536
<b>ATIVOS</b>	<b>91.570</b>	<b>76.782</b>
Adto. contrato de exportação - ACE	-	900
ACC e pré-pagamento	21.013	30.893
Forward	127.911	62.200
Empréstimos em moeda estrangeira	7.139	8.501
Comissões e outras obrigações	10.612	5.212
<b>PASSIVOS</b>	<b>166.675</b>	<b>107.706</b>
<b>SALDO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>	<b>(75.105)</b>	<b>(30.924)</b>
Investimentos no exterior	42.917	27.413
<b>POSIÇÃO LÍQUIDA TOTAL EM US\$</b>	<b>(32.188)</b>	<b>(3.511)</b>

### 11. Resultado Operacional e EBITDA/LAJIDA (ajustado)

O EBITDA/LAJIDA (ajustado) de 2007 foi de R\$ 229,1 milhões, contra R\$ 206,3 milhões no exercício anterior, ou 10,8% e 11,8% da receita líquida, respectivamente. Os números foram ajustados segundo o entendimento da Companhia para contornar as deficiências da metodologia tradicional, que não reflete adequadamente os resultados das atividades operacionais em economias com alta volatilidade do câmbio e, principalmente, em empresas com significativa parcela das receitas oriundas de exportações e negócios no exterior.

**EBITDA/LAJIDA (ajustado)**  
(R\$ milhões)



<b>EBITDA (R\$ mil)</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Resultado operacional	180.111	172.404	118.905	114.732	104.526
Receitas financeiras	(172.093)	(186.357)	(167.807)	(110.419)	(114.596)
Despesas financeiras	125.309	148.025	130.733	112.634	87.965
Depreciações/Amortizações	33.409	29.863	29.413	28.928	24.623
<b>EBITDA</b>	<b>166.736</b>	<b>163.935</b>	<b>111.244</b>	<b>145.875</b>	<b>102.518</b>
Varição cambial s/ investimentos nas controladas	14.477	4.255	9.118	2.792	8.635
Varição Cambial vinculada às exportações	47.932	38.146	30.574	7.298	31.295
<b>EBITDA (ajustado)</b>	<b>229.145</b>	<b>206.336</b>	<b>150.936</b>	<b>155.965</b>	<b>142.448</b>

O valor positivo líquido das variações cambiais, ou R\$ 47,9 milhões, resultou das atividades operacionais de produção e vendas e, segundo o nosso entendimento, deve ser tratado como resultado operacional e ajustado no EBITDA. A interpretação está refletida no quadro acima.

## 12. Outras Receitas e Despesas Operacionais

Em 2007, o saldo líquido dessas contas foi de R\$ 20,8 milhões negativos contra R\$ 12,3 milhões, também negativos, em 2006. Os débitos nessa conta referem-se principalmente a registros contábeis para atualização de valores históricos em função de variações cambiais sobre o ativo permanente, mas não representam prejuízos efetivos, nem saídas de caixa nos dois períodos. O saldo de 2007 é composto por: (i) R\$ 14,5 milhões de variação cambial negativa sobre os investimentos nas controladas no exterior; (ii) R\$ 3,0 milhões por amortização de parte do ágio pago na aquisição da San Marino; e (iii) R\$ 3,3 milhões pela constituição de provisão para litígios judiciais e despesas tributárias.

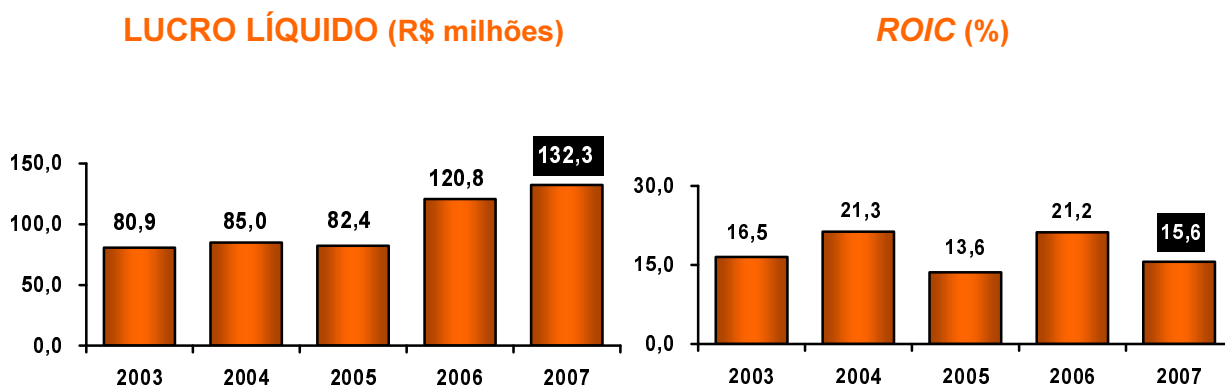


### 13. Resultado Não Operacional

A conta de Receitas/Despesas Não Operacionais apresentou saldo positivo de R\$ 7,6 milhões, resultantes de desmobilizações de terrenos e prédios existentes em São Paulo e Caxias do Sul e desnecessários para as atividades da Companhia.

### 14. Lucro Líquido/ROIC

O lucro líquido de 2007 foi de R\$ 132,3 milhões, um crescimento de 9,5% sobre os R\$ 120,8 milhões contabilizados em 2006. O resultado significa um retorno de 15,6% sobre o capital médio do exercício versus 21,2% registrados no exercício de 2006. A evolução do lucro líquido e da taxa de retorno, no último quinquênio, é apresentada abaixo.



### 15. Balanço Patrimonial

Contas específicas do ativo e do passivo registraram significativas variações nos saldos ao longo do exercício de 2007 e, por essa razão, são comentadas abaixo:

#### 15.1 Ativo Circulante: Conta Clientes

O saldo evoluiu de R\$ 344,5 milhões em 31.12.06 para R\$ 554,9 milhões em 31.12.07. O crescimento de R\$ 210,4 milhões entre as duas datas deriva, em parte, do crescimento das receitas consolidadas e, de outro, dos financiamentos concedidos pelo Banco Moneo no valor de R\$ 41,3 milhões.

#### 15.2 Ativo Realizável a Longo Prazo: Conta Clientes

O saldo evoluiu R\$ 117,4 milhões e teve origem no financiamento de longo prazo pelo Banco Moneo a clientes da Marcopolo, com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) - via Finame, que, pelas novas condições, podem entender-se por até seis anos.

### 15.3 Passivo Circulante: Empréstimos e Financiamentos

O saldo de R\$ 417,5 milhões inclui R\$ 44,9 milhões de recursos captados pelo Banco Moneo junto ao BNDES e outras instituições financeiras, os quais, juntamente com R\$ 40,4 milhões captados por intermédio do FIDC, foram utilizados no financiamento a clientes Marcopolo. Os restantes R\$ 332,2 milhões têm origem em empréstimos contratados pela controladora e pelas controladas no exterior e foram destinados ao financiamento a clientes.

### 15.4 Exigível a Longo Prazo: Empréstimos e Financiamentos

Inclui R\$ 167,0 milhões captados pelo Banco Moneo, R\$ 171,6 milhões tomados pela controladora e coligadas e utilizados no financiamento a clientes Marcopolo, e outros R\$ 134,5 milhões de recursos captados pelas *trading companies* no exterior e aplicados no mercado financeiro.

## 16. Geração Operacional de Caixa

Em 2007, as atividades operacionais geraram recursos da ordem de R\$ 347,9 milhões e consumiram R\$ 391,9 milhões. As atividades de investimentos demandaram R\$ 180,7 milhões, sendo R\$ 109,6 milhões em ativos permanentes e R\$ 71,1 milhões em aplicações financeiras de longo prazo. As atividades de financiamento geraram R\$ 277,2 milhões. Como resultado, o saldo inicial de caixa de R\$ 440,5 milhões, adicionado ao saldo inicial de controlada adquirida no exercício de R\$ 2,5 milhões, elevou-se para R\$ 495,5 milhões no final do ano. A demonstração dos fluxos de caixa dos segmentos industrial e financeiro é apresentada detalhadamente na Nota Explicativa nº 26 das Demonstrações Financeiras.

## 17. Crescimento: Desempenho das Controladas

O crescimento da Companhia no longo prazo estará fortemente vinculado às operações internacionais. Em 2007, as unidades no exterior produziram 3.866 unidades contra 4.249 unidades no ano anterior, ou 21,7% e 28,7%, respectivamente, da produção consolidada da Companhia. Conforme demonstrado no quadro 6.1, à exceção da África do Sul, as demais unidades apresentaram pequenas reduções na produção do exercício, o que se explica abaixo:

**POLOMEX**, localizada no México, é a controlada que vem contribuindo com o maior volume e a mais alta receita de vendas. A produção de 2.587 unidades foi 10,7% inferior às 2.898 unidades fabricadas em 2006. A diminuição no volume resultou da contração do mercado em geral e, principalmente, na demanda por

carrocerias rodoviárias. Durante o exercício foi revertido o resultado negativo apresentado em 2006 e a subsidiária encerrou o exercício de 2007 com satisfatório lucro líquido. O resultado se originou na melhoria nas margens de contribuição dos modelos urbanos, fruto da substituição das importações de unidades semimontadas para completamente desmontadas e à nacionalização de componentes. A Polomex detém cerca de 30,0% do mercado mexicano.

**SUPERPOLO**, localizada na Colômbia, atualmente é a segunda unidade em importância. Em 2007, fabricou 1.534 unidades, sendo que 50,0%, ou 767, foram consideradas na produção consolidada da Marcopolo. Em 2006, foram fabricadas 1.694 unidades, e 847 incluídas na consolidação. A mudança para a nova fábrica no município de Cota, concluída em julho, provocou perdas na produção e gerou um crescimento na rotatividade do pessoal e diminuição na eficiência durante o período da *learning curve*. Da produção, 212 unidades foram exportadas para Venezuela, Costa Rica e Peru. Os planos presentes contemplam ampliar as vendas para Equador, Panamá e Haiti. A Superpolo detém 30,0% do mercado local. O quadro funcional é composto por 1.203 colaboradores.

**PORTUGAL e ÁFRICA**. A produção conjunta das fábricas localizadas nesses territórios foi de cerca de 500 ônibus. Em Portugal, a produção diminuiu 13,0% em relação à de 2006. A unidade ressentiu-se pela falta de chassi, visto que as montadoras européias passaram a direcionar parte da produção para os países que se integraram à comunidade européia recentemente. A linha de produtos, atualizada, foi apresentada na *Bus World – 2007* em Kortrijk, na Bélgica. Assim, o volume foi ainda insuficiente para atingir o ponto de equilíbrio financeiro.

Em relação a 2006, a unidade da África apresentou resultado líquido positivo. A produção cresceu 5,4% entre um e outro exercício. O desempenho poderia ter sido melhor não fosse a falta de chassis fornecidos pelas montadoras brasileiras e desviados para atender o aquecimento no mercado brasileiro. A Marcopolo South África detém 35,0% do mercado nos segmentos de rodoviários e urbanos. A demanda deverá crescer em função da Copa Mundial de Futebol de 2.010.

**RÚSSIA**. A fabricação de ônibus do modelo *Andare 850* iniciou-se em abril na fábrica de Golitsino. Após longo e demorado processo de homologação dos veículos, que devem satisfazer a todas as normas da Comunidade Européia e um surpreendente número de normas russas, foram entregues as primeiras 15 unidades. Em outubro, foi iniciada a fabricação do modelo *Andare 1000*, devendo as primeiras unidades serem faturadas em março de 2008. Ao longo do exercício decidiu-se instalar uma filial da *joint venture* na cidade de *Pavlov*, onde serão fabricados microônibus urbanos (marca REAL, em homenagem à moeda

brasileira). Foram montados dois protótipos e produzidas as primeiras 15 unidades, destinadas à cidade de São Petersburgo. Apresentados na feira de Moscou. No período, foram contratados e treinados 313 funcionários. Dentro da nova estratégia, os modelos fabricados já utilizam cerca de 50,0% dos componentes adquiridos localmente.

**ÍNDIA.** A *joint venture* “TATA MARCOPOLO MOTORS LIMITED”, que se localizará em Dharwad, deverá ser a maior e mais importante operação no exterior quando em plena atividade. Os primeiros modelos de ônibus foram definidos, inclusive o urbano “*low entry*”, que será utilizado, em 2010, nos “*Jogos da Commonwealth*”, em Nova Délhi. O início da produção de ônibus para o transporte urbano e escolar se iniciará no 4T08. Cerca de 50 técnicos especializados da Marcopolo trabalham atualmente no projeto em regime de dedicação exclusiva. A TATA alocou outros 20 funcionários também altamente qualificados.

**MIC e ILMOT (Trading Companies).** As empresas controladas, *Marcopolo International Corp.* (MIC) e *Ilmot International Corporation S.A.*, têm desempenhado importante papel na expansão dos negócios internacionais. Suas principais atribuições são: (i) comercializar produtos da empresa e de terceiros; (ii) manter, coordenar e ampliar a rede mundial de representantes comerciais para venda de produtos; (iii) prestar serviços de assistência técnica e pós-vendas; (iv) viabilizar a participação em feiras e exposições; (v) encaminhar a homologação de produtos em diversos países; (vi) captar recursos para investimentos em participações societárias no exterior; (vii) centralizar as captações e administrar recursos financeiros internacionais; e (viii) mitigar riscos políticos e cambiais da corporação.

**BANCO MONEO.** As atividades comerciais do Banco Moneo iniciaram em julho de 2005. O Banco está autorizado a atuar nas carteiras de investimento, arrendamento mercantil e crédito, financiamento e investimentos. Atualmente são oferecidos os produtos: Crédito Direto ao Consumidor (CDC), Finame e Finame *Leasing*, capital de giro e desconto de títulos, avais e fianças. Com o crescimento das operações, notadamente as de repasse de recursos do Finame, no exercício de 2007 o Banco Moneo obteve lucro líquido de R\$ 8,2 milhões (R\$ 6,5 milhões em 2006). O patrimônio líquido evoluiu de R\$ 55,9 milhões em 2006 para R\$ 63,7 milhões no final de 2007. As operações de crédito registradas no ativo do Banco, em dezembro de 2007, totalizavam R\$ 294,4 milhões (R\$ 127,8 milhões em 2006). Adicionadas as operações de avais e fianças concedidas, no valor de R\$ 45,3 milhões (R\$ 25,3 milhões em 2006), as operações de crédito totalizavam R\$ 339,7 milhões (R\$ 153,1 milhões em 2006), um crescimento de 121,9%.

## 18. Governança Corporativa

### 18.1 Práticas

Os constantes aperfeiçoamentos no modelo de Governança Corporativa adotado pela Marcopolo conduziram à formalização da distinção entre as funções e responsabilidades do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva. O Conselho de Administração é constituído por seis membros, dos quais três são externos e independentes, um eleito pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas detentores de ações preferenciais e outro pelos controladores. O Conselho Fiscal é composto de quatro membros, um indicado pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas detentores de ações preferenciais e dois pelos controladores. As competências de cada órgão estão definidas no Estatuto Social reformulado em 23 de março de 2006. Para auxiliar, opinar e apoiar na condução dos negócios o Conselho de Administração passou a contar com o Comitê Executivo, criado em março de 2006, a partir da reformulação do Estatuto Social, bem como criou os comitês, de: (i) Auditoria e Riscos; (ii) Recursos Humanos e Ética; e (iii) Estratégia e Inovação, com funções técnicas e consultivas que não aquelas previstas para o Comitê Executivo. No início de cada ano, o Conselho de Administração estabelece uma agenda em que são definidos os temas a serem discutidos ao longo do período. A Companhia dispensa tratamento equânime a todos os acionistas. Na divulgação de informações, utiliza elevados padrões de transparência, buscando ampliar o saudável relacionamento com seus investidores. Como política, adota ações harmônicas com as melhores práticas de boa governança, especificamente com as do Nível 2 da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) ao qual aderiu em 2002. Na prestação de contas e na apresentação das demonstrações da situação patrimonial e de resultados, os relatórios financeiros são preparados observando-se rigorosos padrões técnicos, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com base nas disposições da Lei das Sociedades por Ações e nas normas e pronunciamentos da CVM e do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON). Para aprimorar as informações prestadas ao mercado em geral e aos acionistas estrangeiros em particular, as Demonstrações Financeiras serão também divulgadas conforme padrões estabelecidos pelo *International Financial Reporting Standard (IFRS)*. Em decorrência de obrigações impostas pelo regulamento do Nível 2 da Bovespa, no início de cada exercício, a Companhia divulga o calendário anual de eventos corporativos e estimula a presença ativa de acionistas nas assembleias gerais. Em 2007, realizou reuniões com a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais (APIMEC) em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Porto Alegre. Trimestralmente são realizadas teleconferências, e os executivos freqüentemente estão presentes em encontros denominados “*small & mid cap day*”, organizados por bancos de investimentos e instituições vinculadas ao mercado de capitais. O relacionamento da Marcopolo com seus acionistas e potenciais investidores é feito pela área de Relações com Investidores. Em 2007, foram recebidos analistas do país e do exterior e realizados inúmeros contatos telefônicos. A reformulação do *site* da

Companhia trouxe mais conteúdo e melhoria na navegabilidade para consultas às Demonstrações Financeiras, Fatos Relevantes e demais Informações nele divulgadas.

## 18.2 Conselho de Herdeiros

O Conselho de Administração, em reuniões realizadas nos meses de junho e agosto de 2007 validou o Plano de Sucessão da empresa. Foram previstas ações para ampliar a capacitação dos quatro familiares dos acionistas controladores visando a melhor prepará-los para, futuramente, exercerem funções no Conselho de Administração. Como parte do treinamento, os sucessores comparecem às reuniões mensais de avaliação dos resultados, ampliarão conhecimentos em cursos especializados e *benchmarking* com empresas referenciais, além de participarem de programas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e eventos da *Family Business Network*. A gestão da empresa continuará sendo exercida pela Diretoria Executiva, que abrange todas as áreas operacionais da Companhia.

## 19. Ativos Intangíveis

Ao longo dos anos a Companhia desenvolveu e vem aperfeiçoando conhecimentos e *know-how* próprios, hoje considerados vantagens competitivas importantes. Dentre eles destacam-se, a autonomia tecnológica, a qual permite que as carrocerias sejam projetadas e desenvolvidas internamente obedecendo às normas técnicas legais em vigor nos mercados de destino e, ainda, às especificações individuais das empresas que operam em diferentes localidades, e em distintas modalidades de transporte coletivo de passageiros. O capital humano, representado pelo quadro de funcionários de 12.311 colaboradores em 31.12.07 (10.089 em 31.12.06) detém habilidades técnicas e experiência que, conjugadas, constituem um diferencial competitivo muito importante numa indústria de características ainda bastante artesanais e de uso intensivo de mão de obra. Os processos tecnológicos de manufatura desenvolvidos internamente - únicos no setor - complementam as vantagens da eficiência e custos de manufatura. A extensa rede de representantes no Brasil e no mundo é responsável pelas vendas da Companhia. A marca MARCOPOLO é valiosa pela sua imagem de estabilidade, liderança, internacionalização, e especialmente, pelo valor de revenda que assegura aos seus produtos. A Companhia é titular de várias marcas registradas no Brasil e nos principais países onde comercializa seus produtos. Entre as principais marcas destacam-se: *Marcopolo, Volare, Ciferal, Paradiso, Viaggio, Andare, Ideale, Viale, Torino e Sênior*. Esses fatores, embora não únicos, possuem um valor econômico de difícil mensuração, não sendo registrados nos ativos da Companhia.

## 20. Auditores Independentes

### 20.1 Auditores Independentes

A partir do exercício de 2005, a Companhia procedeu ao rodízio de seus auditores, contratando a *PRICEWATERHOUSECOOPERS* - Auditores Independentes, com sede na Rua Mostardeiro, 800, 8º e 9º andar, em Porto Alegre (RS), em substituição à KPMG Auditores Independentes.

### 20.2 Instrução CVM 381/03

Em atendimento à Instrução CVM 381/03, incisos I a IV do artigo 2º, a Marcopolo declara não possuir outros contratos com seus Auditores Independentes que não relacionados com a auditoria das Demonstrações Financeiras da Companhia divulgadas e encaminhadas à CVM. A prática é fundamentada nos princípios internacionalmente aceitos, de que os auditores externos não devem auditar os seus próprios serviços e exercer funções gerenciais e nem promover o interesse da Companhia.

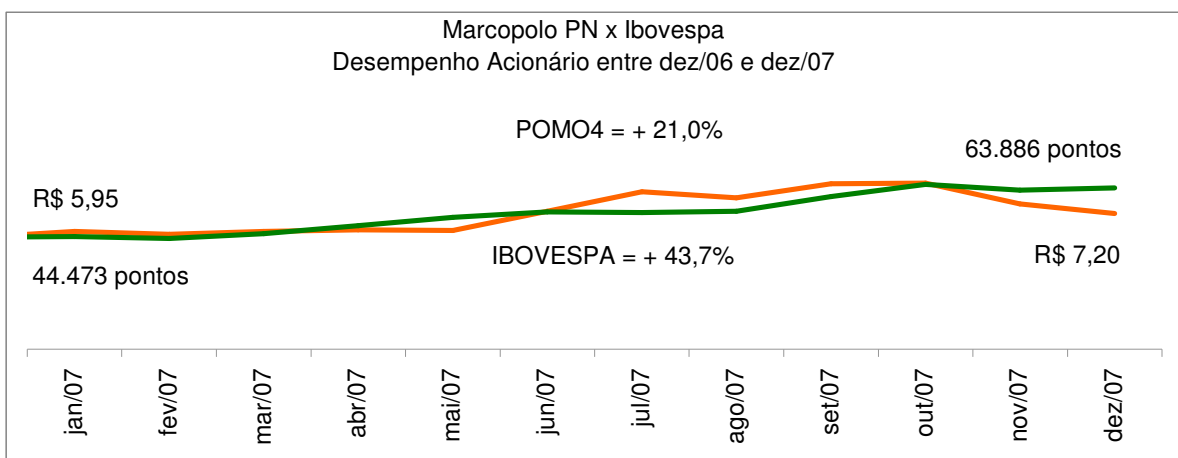
## 21. Mercado de Capitais

### 21.1 Capital Social

O capital social da Companhia, é de R\$ 450,0 milhões, e está dividido em 85.406.436 ações ordinárias (38,1%) e 138.818.585 ações preferenciais (61,9%), todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.

### 21.2 Desempenho das Ações Marcopolo na Bovespa

A liquidez dos papéis da Marcopolo vem crescendo exponencialmente nos últimos exercícios. Em 2007, foram realizadas 51.606 transações, um crescimento de 154,0%, sobre as 20.319 realizadas em 2006. Foram transacionadas 119,6 milhões de ações, ou seja, 53,0% das ações representativas do capital social e aproximadamente 79,0% do *free float*. A cotação das ações preferenciais (POMO4) evoluiu de R\$ 5,95 por ação no início do exercício para R\$ 7,20 em 31.12.07, significando uma apreciação de 21,0% no período. Parte da liquidez das ações permanece com acionistas residentes no exterior, posto que em 31.12.07 estes detinham 51,5% das ações preferenciais e 31,9% do total das ações em circulação. O gráfico e tabela que seguem apresentam dados explícitos por si só.



Indicadores	2007	2006	2005	2004	2003
Número de transações	51.606	20.319	11.878	11.057	13.300
Ações Negociadas (milhões) <sup>(*)</sup>	119,6	114,7	93,4	90,3	114,5
Valor transacionado (R\$ milhões)	863,8	424,8	247,8	266,5	229,2
Valor de mercado (R\$ milhões) <sup>(1)</sup>	1.614,4	1.334,1	654,0	768,7	539,4
Ações existentes (milhões) <sup>(2) (*)</sup>	224,2	224,2	224,2	224,2	224,2
Valor patrimonial por ação (R\$) <sup>(*)</sup>	2,66	2,42	2,10	1,94	1,73
Cotação (R\$ / por ação preferencial) <sup>(3) (*)</sup>	7,20	5,95	2,91	3,42	2,40
Juros sobre Capital Próprio (imputados ao dividendo) e Dividendos (R\$/ação) <sup>(*)</sup>	0,335	0,225	0,190	0,170	0,178

Notas: <sup>(1)</sup> Para determinar o valor de mercado, utilizou-se a cotação da última transação do exercício da ação Preferencial Escritural (PE), multiplicado pelo total das ações (OE+PE) existentes no final do exercício;

<sup>(2)</sup> Total das ações da Companhia no final do exercício. Desse total, em 31 de dezembro de 2007, 484.613 ações preferenciais se encontram em tesouraria para as finalidades mencionadas no item 27.4;

<sup>(3)</sup> Cotação das ações PE no último pregão do exercício;

<sup>(\*)</sup> Os dados estão atualizados para refletir a bonificação de 100,0% concedida, conforme Reunião do Conselho de Administração de 25.08.06.

## 22. Dividendos/Juros sobre Capital Próprio

Em reunião realizada em 14.12.07, o Conselho de Administração aprovou o pagamento aos acionistas de juros a título de remuneração do capital próprio e de dividendos, no valor total de R\$ 75.020.158,80 (setenta e cinco milhões, vinte mil, cento e cinqüenta e oito reais e oitenta centavos). Do referido valor R\$ 34.523.144,95 referem-se a juros sobre o capital próprio, e R\$ 40.497.013,85 a título de dividendos antecipados, ambos por conta do exercício de 2007. A remuneração bruta, destarte, atingiu R\$ 0,3353 por ação. O valor foi creditado na conta individualizada de cada acionista no dia 21 de dezembro de 2007 e será pago a partir do dia 28 de março de 2008. O valor total distribuído equivale a 56,7% do lucro líquido do exercício e significa um crescimento de 48,8%, sobre os R\$ 50.421.137,91 distribuídos no exercício de 2006.

## 23. Investimentos/Imobilizações

Em 2007, a Marcopolo destinou R\$ 109,6 milhões para investimentos de capital pelas diversas unidades (R\$ 40,4 milhões em 2006). Do total, R\$ 22,4 milhões foram aplicados em máquinas e equipamentos produtivos; R\$ 17,1 milhões em equipamentos de computação e softwares; R\$ 32,6 milhões em instalações



industriais, das quais R\$ 8,8 milhões na nova fábrica da Colômbia, R\$ 0,6 milhão na fábrica da Rússia, R\$ 12,9 milhões na Índia, R\$ 10,3 milhões nas fábricas do Brasil e R\$ 37,5 milhões na aquisição de participação em outra empresa.

## **24. Gestão do Meio Ambiente e Certificações**

As iniciativas da Marcopolo S.A. contribuem para a formação de uma sociedade mais justa, ambientalmente equilibrada e economicamente próspera, projetada para um período de tempo longo e indefinido. A conscientização em relação aos cuidados com o meio ambiente se destaca como uma das principais ações para a consolidação do desenvolvimento sustentável da organização. A contínua intervenção nos processos, com vistas ao melhor aproveitamento das matérias-primas, redução de consumo de água e energia elétrica, minimizando a geração de resíduos, efluentes e emissões, aliados ao correto tratamento e disposição final dos rejeitos garantem a melhoria contínua dos resultados. O sistema de gestão ambiental da Marcopolo é certificado pela ISO 14001 e está completamente integrado às demais certificações: ISO 9001 - Qualidade, OHSAS 18001 – Saúde e Segurança e SA 8000 – Responsabilidade Social. Desta forma a empresa evidencia o compromisso com sua política interna e com um futuro sustentável.

## **25. Gestão do Valor Agregado**

A Marcopolo continua comprometida com a criação de valor para seus acionistas, identificando e investindo em projetos que prometem proporcionar retorno superior ao seu custo de capital médio ponderado. Paralelamente, são adotados os conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), que traduzem a estratégia de cada unidade em objetivos, direcionadores, metas e planos de ação, os quais são monitorados e gerenciados regularmente. As ferramentas GVA/BSC, além de utilizadas na mensuração da eficiência na gestão das estratégias, avaliam o desempenho operacional e constituem o alicerce do Plano de Remuneração Variável dos executivos.

## **26. Responsabilidade Social**

A Marcopolo e seus colaboradores desenvolvem atividades de caráter social através de ações coordenadas pela Fundação Marcopolo. Em 2007, foram realizadas atividades pelo Programa *Vida Convida*, que enfatiza a qualidade de vida dos colaboradores e seus familiares. Nesse programa destacam-se o *Projeto Todos na Escola* e *Aluno Nota 10*, que incentiva os colaboradores a matricularem seus filhos na rede de ensino regular e a acompanharem seu desempenho. Os estudantes recebem kits especiais de material escolar e premiação aos melhores do ano nas diferentes séries. O *Projeto Escolas*, criado em 2001, apoiou duas

escolas da comunidade, incluindo a instalação de laboratório de informática e capacitação de professores em uma delas. A comunidade foi beneficiada com as ações orientadas para o desenvolvimento de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e pessoal. Os colaboradores e seus familiares podem se beneficiar das atividades esportivas, culturais e recreativas oferecidas pela Fundação Marcopolo e sua sede campestre. Na área da saúde, foram realizadas campanhas de vacinação, palestras educativas, *check-ups* médicos, acompanhamento de gestantes e prevenção ao uso de álcool e outras drogas.

Já o *Programa Superação* contou com aproximadamente 270 voluntários que atuaram em seis instituições, beneficiando cerca de 800 crianças e 90 idosos. O evento *Um Dia Feliz*, que vem sendo realizado há cinco anos, ofereceu uma tarde de atividades sócio-culturais para as crianças das instituições atendidas pelos voluntários, com distribuição de lanches, e a renda é destinada à construção da Ala de Oncologia Pediátrica do Hospital Geral. A Fundação Marcopolo também contribuiu mensalmente com recursos para instituições da comunidade na área de saúde e educação.

Os recursos da *Lei Rouanet* foram destinados preferencialmente ao *Projeto Recria – Fazendo Arte Educação* e ao *Projeto Bruno Segalla*, ambos voltados para o desenvolvimento das manifestações artísticas de crianças e adolescentes da comunidade caxiense. A Marcopolo e a Ciferal repassaram 1,0% do Imposto de Renda devido para o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente das cidades de Caxias do Sul (RS) e Duque de Caxias (RJ), onde a empresa tem unidades fabris. A campanha educacional realizada internamente resultou na destinação de 6,0% do imposto de renda de 56 colaboradores da empresa, totalizando aproximadamente R\$ 130.000,00, os quais serão utilizados em programas de Aprendizagem Industrial voltados para os adolescentes atendidos pela Recria – Rede Caxiense de Atenção à Criança e ao Adolescente.

## **27. Gestão de Pessoas**

### **27.1 Satisfação dos Colaboradores**

Desde a sua fundação, há mais de 58 anos, a preocupação com os funcionários tem sido uma constante na Marcopolo, o que é comprovado pelas políticas e práticas de gestão de pessoas em vigor nas várias unidades no Brasil e no exterior.

A satisfação dos colaboradores é comprovada pela inclusão da Marcopolo, por nove anos consecutivos, entre “As Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil” em pesquisa realizada anualmente pela Revista Exame.

A Pesquisa de Clima Organizacional interna, que contou com a participação de 89,0% dos colaboradores da Marcopolo, obteve 81,0% como índice geral de

satisfação, média considerada muito boa para empresas de mesmo porte e segmento. As unidades MVC São José dos Pinhais e Catalão obtiveram médias 79,0% e 89,0%, respectivamente, e a Marcopolo Portugal obteve 73,0% de satisfação.

## **27.2 Educação e Treinamento**

Os programas de treinamento na empresa são voltados para o desenvolvimento ou ampliação de competências que auxiliem o colaborador a desenvolver-se profissionalmente. São oferecidos cursos para áreas operacionais, técnicas e administrativas, além dos programas permanentes de capacitação dos gestores. Como preparação para introdução do novo sistema de informações da Marcopolo, o Nucleus/SAP, cerca de 2.500 colaboradores passaram por um conjunto de programas de treinamentos voltados para os diversos processos executados nas áreas de negócio da empresa.

Já o Programa de Incentivo à Educação concedeu aproximadamente 500 bolsas de estudo para as várias modalidades de ensino (fundamental, médio, superior, idiomas, especialização), como forma de criar oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores.

A empresa incentiva seus colaboradores a construírem sua carreira pela aquisição gradativa de competências e de conhecimentos; com isso, dá oportunidade aos talentos internos para o suprimento das vagas abertas.

No que tange o desenvolvimento de executivos capazes de promover e liderar as transformações em curso, a empresa está promovendo intensivo plano de seleção e treinamento de talentos. O plano de sucessão de executivos também foi encaminhado e aprovado pelo Conselho de Administração, ficando assim claramente delineada como será a gestão da Marcopolo no futuro. Durante 2007, a Companhia foi distinguida com diversos prêmios destacando-se, pela sua originalidade, o da Fundação Dom Cabral, como a *“4ª empresa mais internacionalizada do Brasil”* e, do *Boston Consulting Group*, situando a Marcopolo entre as *“100 empresas mais competitivas dos países emergentes de maior destaque”*.

## **27.3 Plano de Carreira e Sucessão**

O Plano de Carreira está estruturado para promover o crescimento profissional, a partir da gradativa ampliação de competências e do domínio de novas habilidades. Os colaboradores, além de receberem treinamento e orientação específica sobre o funcionamento do Plano, têm acesso aos perfis de todos os cargos e os mapas de carreira (que demonstram as possibilidades de crescimento), em quiosques, situados em diversos locais nas unidades e também pela Intranet da empresa. A política da empresa é dar prioridade ao aproveitamento do pessoal da casa, via o

Programa de Recrutamento Interno. O Processo Sucessório é ferramenta para identificar, avaliar e preparar profissionais com potencial para ocupar funções consideradas estratégicas em todas as empresas Marcopolo.

#### **27.4 Remuneração e Plano de Outorga de Opção de Compra de Ações**

A remuneração dos colaboradores é composta de uma parte fixa, vinculada às competências e habilidades, e uma parte variável, determinada pelo atingimento das metas do Programa de Participação nos Resultados. Periodicamente, são realizadas pesquisas salariais que permitem avaliar se os valores pagos aos colaboradores situam-se dentro dos padrões regionais, assegurando que a empresa mantenha competitividade no mercado de trabalho.

Os acionistas reunidos na Assembléia Geral Extraordinária realizada no dia 22 de dezembro de 2005, aprovaram o “Plano de Opção de Compra de Ações” O regulamento que rege a matéria encontra-se disponível nos *websites* [www.marcopolo.com.br](http://www.marcopolo.com.br), [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br) e [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br). O plano, cujos participantes são os executivos e colaboradores com atribuições de gestão da Companhia e de suas controladas (exceto os diretores controladores), tem como principais objetivos: (i) alinhar os interesses dos participantes aos dos acionistas; (ii) comprometer os participantes com os resultados de curto, médio e longo prazos da empresa; (iii) incentivar e estimular o sentimento de propriedade; e (iv) atrair e reter talentos. O Plano é monitorado pelo Conselho de Administração.

Durante o exercício de 2007, os participantes do Programa Anual 2006 adquiriram 344.144 ações. Considerando a existência em tesouraria de apenas 184.613 ações preferenciais escriturais, ou 0,13% do total das ações preferenciais de sua emissão, no dia 1º de novembro de 2007, o Conselho de Administração, aprovou a aquisição, pelo prazo máximo de 30 dias, a preços de mercado, de até 300.000 ações preferenciais escriturais, quantidade que corresponde a 0,239% das ações preferenciais escriturais em circulação no mercado, e que efetivamente foram adquiridas na primeira quinzena do mês de novembro de 2007. Atualmente encontram-se em tesouraria 484.613 ações preferenciais escriturais, destinadas a outorgar opção de compra ou subscrição de ações a administradores e empregados, de acordo com o Plano de Outorga de Opções da Companhia. Em 24 de outubro de 2007 foi aprovado pelo Conselho de Administração, o Programa Anual de Opções 2007, opções essas outorgadas em janeiro de 2008 e que poderão ser exercidas no decorrer deste ano.

#### **27.5 Qualidade de Vida & Cidadania**

Em cada unidade Marcopolo existem programas específicos voltados para a saúde e o bem-estar dos colaboradores e seus familiares. Na África, por exemplo, destacam-se os programas de prevenção à AIDS. No Brasil, o Programa Vida

educa contra o uso de drogas, atuando também em escolas e na comunidade. A Fundação Marcopolo oferece diversas atividades de lazer, cultura e esportes que promovem a qualidade de vida. Também são realizadas ações para o desenvolvimento social de crianças e adolescentes de comunidades carentes nas cidades em que a empresa tem unidades industriais.

## 28. Quadro de Pessoal

Nº Colaboradores	2007	2006	2005	2004
Controladora	6.005	5.269	5.549	5.460
Controladas no Brasil	3.918	2.972	3.048	2.914
Controladas no Exterior	2.388	1.848 <sup>(2)</sup>	1.939 <sup>(2)</sup>	1.764 <sup>(2)</sup>
<b>Total <sup>(1)</sup></b>	<b>12.311</b>	<b>10.089</b>	<b>10.536</b>	<b>10.138</b>
Índice de Rotatividade (%) <sup>(3)</sup>	0,89	1,05	1,08	0,84

Notas: <sup>(1)</sup> Inclui colaboradores das controladas/coligadas na proporção da participação societária;

<sup>(2)</sup> Considerado apenas 50,0% do quadro da Superpolo (Colômbia) para refletir a proporção da participação societária daquela unidade;

<sup>(3)</sup> Referente à Controladora.

## 29. Expectativas para 2008

O Orçamento Anual Consolidado - 2008 contempla uma receita líquida de R\$ 2,3 bilhões e uma produção de 20.000 carrocerias, crescimento de aproximadamente 8,0% na receita e 12,3% no volume. Os investimentos em ativos imobilizados demandarão recursos da ordem de R\$ 95,0 milhões. As previsões serão revistas ao longo do exercício, se e quando as condições indicarem a conveniência de fazê-lo.

Ao revisar os planos de negócios com o exterior – exportações e produção pelas controladas –, a Administração levou em conta que o exercício de 2008 iniciou com algumas turbulências, inquietações, especulações e muita cautela. A incerteza da economia americana resultante dos créditos *sub-prime* – além de outros problemas latentes como o dos cartões de crédito e das seguradoras de crédito – mantém a economia mundial em estado de alerta. Há um consenso entre os especialistas, assegurando que a recessão nos Estados Unidos é inevitável. De outro lado, importantes países, como Índia e China, vêm desenvolvendo seus mercados internos, aumentando a base de consumo e renda, os quais, provavelmente, manterão a trajetória de forte crescimento, estimulando a dinâmica da economia mundial. No atual cenário, a Administração entende que a América Latina sofrerá relativamente menos, em especial o Brasil, que nunca esteve tão preparado para enfrentar uma situação dessas. Vislumbra-se um quadro razoável para os preços de *commodities*, principalmente para as alimentícias e minérios,

favorecendo os países latino-americanos, embora isso não signifique imunidade total para os mesmos. Relativamente às unidades no exterior, a Administração admite que a apreciação cambial pode ser um fenômeno de mais longa duração, com implicações no desempenho das mesmas e nos negócios da controladora. Em decorrência, foi radicalmente modificada a estratégia operacional baseada em exportações a partir do Brasil, para a de aquisição ou produção local. Além das ações nas áreas de engenharia, *global-sourcing* e corte nos custos, foram intensificados os investimentos fora do país. O atual foco contempla um modelo de parcerias de produção/comercialização em mercados-chaves. Em 2008, deverão frutificar, o projeto de expansão na Colômbia, concluído em 2007 com a produção adicional de ônibus destinados ao transporte coletivo para a cidade de Cáli. As atividades na Rússia entrarão em regime normal de produção, embora em volumes iniciais ainda pequenos. Também contribuirá para os resultados consolidados a recente parceria na Argentina, que, a partir de 2008, integrará as estatísticas de produção da Marcopolo. Mais importante ainda é a parceria na Índia, que iniciará a produção no 4T08. Portanto, a Administração estima um pequeno aumento na exportação de unidades prontas e um apreciável crescimento na produção das plantas no exterior.

Na definição das metas de desempenho para as unidades locais observou-se que, segundo os dados mais recentes do DENATRAN – Sistema Nacional de Registro de Veículos ([www.denatran.gov.br](http://www.denatran.gov.br)), a frota de ônibus em 31.12.06 era de 335.000 unidades e mais 198.000 microônibus. Portanto, mais de 500 mil veículos de transporte coletivo rodando no Brasil. Após diversos anos de estagnação, no triênio 2003/2005 as vendas para o mercado doméstico atingiram uma média anual de 15 mil unidades e cresceram para 20 mil unidades anuais em 2006/2007. Assim mesmo, as taxas de reposição e de expansão são tidas como insuficientes, situando a idade média da frota acima do ideal. A Administração considerou, também, os prováveis reflexos do Programa de Aceleração (PAC) do governo. Os investimentos na construção e a duplicação de 45 mil quilômetros de estradas, em quatro anos, ajudarão a superar diversos gargalos da economia e estimularão a demanda agregada. Adicionalmente, um outro conjunto de fatores positivos levou a confiar que o exercício será bastante favorável para os fabricantes de ônibus. Dada a elevada demanda de recursos pelo setor privado, o BNDES divulgou que pretende aumentar em mais de 23,0% o volume de recursos emprestados em 2007. A expansão do crédito e as favoráveis condições de financiamento - grandes propulsores da aceleração dos negócios - continuarão beneficiando o segmento “ônibus” em geral. O “Programa Caminho da Escola”, criado em março de 2007, pelo Ministério da Educação, é outro fator que implicará no aumento da produção. Em 2008 serão realizadas eleições municipais no Brasil. Este evento tradicionalmente exerce efeito estimulante na renovação e expansão das frotas, especialmente de ônibus urbanos. Isso tudo, aliado a instituições saudáveis e estáveis, leva a prever que a demanda continuará bastante aquecida, dando

suporte às projeções de crescimento no mercado doméstico. Na tentativa de interpretar a situação macroeconômica, a Administração entendeu que qualquer conclusão definitiva sobre os rumos da economia mundial, neste momento, é prematura e, os efeitos danosos da atual crise americana só poderão ser avaliados futuramente.

De outro lado, tem-se como certo que o transporte coletivo por ônibus continuará sendo a forma predominante de movimentação das populações nas áreas urbanas. É inequívoca a constatação da baixa taxa de renovação das frotas, principalmente nos países latino-americanos, supridos exclusivamente pela indústria brasileira de ônibus. Por isso, prossegue a sistemática avaliação do potencial dos mercados mais importantes para a Companhia. Como um dos focos é o crescimento, a Administração estabeleceu que a sustentação do processo de expansão orgânica será alicerçada na preservação do atendimento a todos os clientes tradicionais, e na internacionalização para mercados de grande densidade populacional e de baixo poder aquisitivo, onde ônibus serão ainda, por muitos anos, o modal mais conveniente para o transporte de passageiros. A estratégia de crescimento continuará associada à geração de valor para os acionistas e à perpetuação das atividades da Companhia.

### **30. Agradecimentos**

A Administração sente-se honrada em poder agradecer aos colaboradores pelo esforço, dedicação e comprometimento que, mais uma vez em 2007, serviram de suporte para os resultados alcançados. Aos clientes e acionistas, agradecemos pela escolha, fidelidade e confiança, e, aos fornecedores, instituições financeiras, autoridades e à comunidade, pelo apoio recebido.

A Administração.