

Resultados do exercício de 2008

Legislação Societária Brasileira



RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Senhores Acionistas,

Em atendimento às disposições societárias, a Companhia submete à apreciação de V.Sas., o Relatório da Administração e as Demonstrações Financeiras relativos ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2008, 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), já contemplando as alterações estabelecidas pela Lei 11.638. Conforme mencionado ao longo do texto, as informações podem referir-se a dados consolidados, ou da controladora. 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 1949, a empresa completará 60 anos de atividade e de sucesso.

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).

A fabricação de ônibus é realizada em treze unidades fabris, sendo: quatro no Brasil (três em Caxias do Sul - RS, e outra em Duque de Caxias - RJ) e, nove no exterior: México, Colômbia, Portugal e África do Sul, além das *joint ventures* na Rússia, na Índia e no Egito, esta última ainda em fase de implantação com previsão de início de operação em julho de 2009. A Marcopolo detém, ainda, participação relevante nas empresas SAN MARINO/Neobus (carrocerias para ônibus), SPHEROS (climatização e ar condicionado), WSUL (espumas para assentos), METALPAR da Argentina (carrocerias de ônibus) e na MVC - Componentes Plásticos Ltda., fabricante de componentes plásticos de alta tecnologia, cujo controle foi vendido à Artecpla Termoplásticos Ltda., conforme Fato Relevante publicado no dia 15 de setembro de 2008.

Em seu ramo de atividades a Marcopolo é líder no mercado brasileiro e destaca-se como uma das mais importantes fabricantes mundiais. Em 2008, a Companhia participou com 39,2% da produção brasileira. Estima-se que a produção consolidada da Marcopolo represente cerca de 7,0% da produção mundial. Além das empresas mencionadas, a Marcopolo também detém o controle integral do Banco Moneo S.A., constituído para suporte ao financiamento dos produtos Marcopolo.

Ao final do exercício de 2008, o quadro funcional da Companhia era composto por 13.364 colaboradores (12.372 em 31.12.07).

2. Indicadores de Desempenho

Embora enfrentando um ano atípico, a Marcopolo, no exercício de 2008, voltou a registrar resultados econômicos e financeiros consistentes. A tabela que segue apresenta indicadores relevantes para a gestão e análise do desempenho da Companhia.

Informações Seleccionadas
(R\$ milhões, exceto quando indicado)

Dados Consolidados	2008	2007	Varição
Desempenho Operacional			
Receita operacional líquida	2.532,2	2.101,1	20,5%
- Receitas no Brasil	1.553,4	1.231,2	26,2%
- Receitas de exportações e no exterior	978,8	869,9	12,5%
Lucro bruto	474,1	342,6	38,4%
<i>EBITDA</i>	273,5	168,5	62,3%
<i>EBITDA</i> (ajustado) ⁽¹⁾	214,2	216,4	(1,0)%
Lucro Líquido	134,4	146,5	(8,3)%
Lucro por ação	0,603	0,655	(7,9)%
Retorno s/Capital Investido (ROIC) ⁽²⁾	17,8%	15,5%	2,3pp
Investimentos no Ativo Permanente	132,2	110,6	19,5%
Posição Financeira			
Caixa e equivalentes a caixa	434,4	566,6	(23,3)%
Passivo financeiro de curto prazo	628,4	417,4	50,6%
Passivo financeiro de longo prazo	551,7	473,1	16,6%
Passivo financeiro líquido – Segmento Industrial	363,8	106,6	241,3%
Patrimônio líquido	683,5	590,4	15,8%
Passivo financ. líquido – Segmento Industrial/ <i>EBITDA</i>	1,3x	0,6x	-
Margens e Índices			
Margem Bruta	18,7%	16,3%	2,4pp
Margem <i>EBITDA</i>	10,8%	8,0%	2,8pp
Margem <i>EBITDA</i> (ajustada)	8,5%	10,3%	(1,8)pp
Margem líquida	5,3%	7,0%	(1,7)pp

Notas: ⁽¹⁾ O EBITDA (ajustado) não considera os ganhos ou perdas por variações cambiais sobre adiantamentos de contrato de câmbio;

⁽²⁾ ROIC(*Return on Invested Capital*) = EBIT ÷ (estoques + clientes + imobilizado - fornecedores); = média; pp = pontos percentuais.

3. Desempenho do Setor de 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 2008 totalizaram 35.410 unidades, contra 32.027 em 2007, um crescimento de 10,6%. Se considerada a produção dos veículos do tipo VOLARE, a produção nacional atingiu a 40.480 unidades, ou 15,0% acima das 35.186 fabricadas em 2007.

A demanda no mercado interno voltou a apresentar crescimento em 2008, evoluindo 14,8% sobre 2007 (excluindo o VOLARE), com volume de 25.171 unidades. O aumento no número de passageiros, a ampliação dos serviços de fretamento e a expansão do setor de turismo, aliado a uma maior oferta de crédito sob melhores condições de financiamento por parte do BNDES, criaram um ambiente favorável à ampliação e renovação da frota brasileira de ônibus.

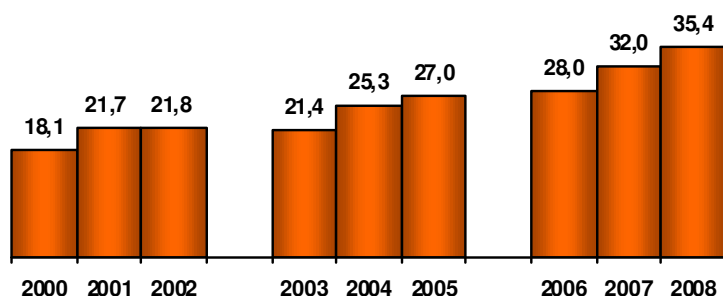
Para o mercado externo, em 2008, foram exportadas 10.239 unidades, ou 1,3% acima do volume de 2007. O menor volume exportado de carrocerias rodoviárias e micros foi plenamente compensado pelo crescimento de 13,8% nas exportações dos modelos de carrocerias urbanas. A expressiva valorização do Real frente o dólar norte-americano, que perdurou até setembro de 2008, aliado à forte demanda no mercado interno, acabaram por inibir um maior crescimento das exportações.

A produção brasileira de ônibus passou a mostrar uma evolução mais significativa a partir de 2004. No triênio de 2006 a 2008, a média anual da produção brasileira de ônibus foi de 31,8 mil unidades, contra uma média de 24,6 mil unidades no triênio 2003/2005 e 20,5 mil unidades no triênio de 2000/2002. Isso demonstra a notável evolução da indústria de carrocerias de ônibus ao longo dos últimos anos.

Ainda assim, a Administração entende que a frota brasileira de ônibus, além de possuir idade média avançada, está aquém da necessidade que se impõe em um país de dimensões continentais como o Brasil. Entende também que há necessidade urgente de implementação de projetos de transporte coletivo urbano a fim de melhorar o escoamento do trânsito nas grandes cidades brasileiras e de renovação de frotas, visando retirar de circulação ônibus ultrapassados substituindo por novos modelos, que dispõem de mais conforto, segurança e causam menor impacto ao meio ambiente.

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 ⁽¹⁾	2008	2007	2006	2005	2004
Rodoviários	7.863	7.969	6.937	6.989	6.251
Urbanos	22.873	19.343	16.155	15.804	12.727
Micros	4.282	4.303	4.217	3.473	5.074
SUBTOTAL	35.018	31.615	27.309	26.266	24.052
Minis (LCV) ⁽²⁾	392	412	643	717	1.228
TOTAL	35.410	32.027	27.952	26.983	25.280

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

Notas: ⁽¹⁾ A partir de 2001, as unidades exportadas em KD (desmontadas) passaram a ser incluídas nas quantidades produzidas;

⁽²⁾ Os dados da Produção dos Minis (LCV - Light Commercial Vehicles) não incluem a produção de unidades integrais tipo Volare.

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

Produtos	2008	2007	2006	2005	2004
Rodoviários	4.457	4.352	3.312	3.463	2.635
Urbanos	17.359	14.497	12.005	8.493	9.338
Micros	2.990	2.661	2.452	1.734	3.211
SUBTOTAL	24.806	21.510	17.769	13.690	15.184
Minis (LCV)	365	412	639	630	1.149
TOTAL	25.171	21.922	18.408	14.320	16.333

Fonte: FABUS e SIMEFRE.

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

MERCADO EXTERNO (em unidades)

Produtos	2008	2007	2006	2005	2004
Rodoviários	3.406	3.617	3.625	3.526	3.616
Urbanos	5.514	4.846	4.150	7.311	3.389
Micros	1.292	1.642	1.765	1.739	1.863
SUBTOTAL	10.212	10.105	9.540	12.576	8.868
Minis (LCV)	27	-	4	87	79
TOTAL	10.239	10.105	9.544	12.663	8.947

Fonte: FABUS e SIMEFRE.

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

4. Destaques da Marcopolo

A receita líquida consolidada de 2008 atingiu R\$ 2.532,2 milhões, 20,5% superior aos R\$ 2.101,1 milhões do exercício de 2007.

O lucro líquido, contemplando os ajustes da Lei 11.638, atingiu R\$ 134,4 milhões em 2008 contra R\$ 146,5 milhões do exercício anterior. A margem líquida situou-se em 5,3%. Se considerarmos o critério contábil anterior, o lucro líquido seria de R\$ 161,1 milhões, 21,8% superior ao de 2007.

O EBITDA alcançou R\$ 273,5 milhões em 2008, com margem de 10,8%, e 62,3% superior aos R\$ 168,5 milhões registrados no ano anterior. O **EBITDA** ajustado em função da variação cambial sobre as exportações somou R\$ 214,2 milhões em 2008 com margem de 8,5%.

A produção mundial da Companhia no exercício de 2008 foi de 21.811 unidades contra 17.807 unidades em 2007, um crescimento de 22,5%. Deste total, 16.365 unidades foram produzidas no Brasil e as demais 5.446 unidades no exterior.

Dividendos/juros sobre o capital próprio. Em 12 de dezembro de 2008, o Conselho de Administração aprovou o pagamento aos acionistas, a título de dividendos e juros sobre o capital próprio por conta do exercício social de 2008, o valor total de R\$ 52.077.771,57 (cinquenta e dois milhões, setenta e sete mil, setecentos e setenta e um reais e cinquenta e sete centavos).

Unidades registradas na receita líquida. No ano de 2008 foram registradas na receita líquida 21.456 unidades, sendo 16.019 unidades no mercado interno, representando 74,7% do consolidado, e 5.437 unidades no mercado externo, representando os demais 25,3% do total, conforme apresentado na tabela a seguir:

Empresas	2008	2007	Variação (%)
BRASIL			
Mercado Interno	13.264	11.486	15,5
Mercado Externo	6.760	6.151	9,9
SUBTOTAL	20.024	17.637	13,5
Eliminações KD's exportados ⁽¹⁾	(4.005)	(3.534)	13,3
TOTAL NO BRASIL	16.019	14.103	13,6
EXTERIOR			
México	3.214	2.595	23,9
Portugal	162	188	(13,8)
Rússia ⁽²⁾	175	15	1.066,7
África do Sul	569	485	17,3
Colômbia ⁽²⁾	747	712	4,9
Argentina ⁽³⁾	570	-	-
TOTAL NO EXTERIOR	5.437	3.995	36,1
TOTAL GERAL	21.456	18.098	18,6

Notas: ⁽¹⁾ Carrocerias parcial, ou totalmente desmontadas;

⁽²⁾ Consolidados 50,0% das vendas;

⁽³⁾ Consolidados 33,0% das vendas.

5. Desempenho Operacional da Marcopolo - Dados Consolidados

O desempenho operacional da Marcopolo no exercício de 2008, face às dificuldades que a crise financeira internacional impôs, principalmente a partir do quarto trimestre do ano, foi bastante positivo. Cabe ressaltar que no decorrer do 1º trimestre de 2008 a Administração da Companhia revisou para cima as estimativas de receita e produção para o fechamento do ano, a nível consolidado, e ambas foram superadas. A Marcopolo produziu 21.811 unidades em suas unidades no Brasil e no exterior, um crescimento de 22,5% em relação o ano anterior, quando a produção foi de 17.807 unidades.

O ano de 2008 começou sob intensa atividade econômica no Brasil e no mundo. No caso específico da economia brasileira, a atividade industrial era impulsionada pela forte demanda interna resultante principalmente da expansão do crédito e das melhores condições de financiamento. A obtenção do grau de investimento por duas conceituadas agências de *rating* parecia oferecer ainda mais segurança e atratividade aos investidores interessados em alocar recursos no país.

O acirramento da concorrência nacional no setor de ônibus disseminou a prática de concessão de descontos, comprimindo as margens da Marcopolo ao longo do 1º semestre de 2008. A partir da segunda metade do ano, a Companhia ajustou seus patamares de preços, a fim de incrementar a rentabilidade da empresa, ainda que a consequência imediata tenha sido a queda de seu *market share*. O efeito deste realinhamento de preços já pôde ser sentido a partir da metade do 3º trimestre, refletindo em uma melhora das margens, principalmente no decorrer do 4º trimestre.

Um dos fatores mais impactantes ao desempenho operacional da Companhia no ano de 2008 foi a implementação do Projeto Nucleus/SAP. Em um primeiro momento, o novo sistema impôs uma mudança operacional e cultural, trazendo enormes dificuldades gerenciais e, conseqüentemente, menores níveis de eficiência. Os altos custos envolvidos, além de outros custos imprevistos, causaram impactos significativos no desempenho da Companhia. Já ao longo de 2009, a Marcopolo passará a desfrutar das vantagens que o novo *software* oferece à suas unidades no Brasil e no exterior, tanto a nível gerencial como operacional.

Como parte de seu processo de internacionalização, a Marcopolo optou pelo modelo de suprimento denominado de *global sourcing*, cujo objetivo é produzir peças e componentes onde o custo for mais baixo, desde que mantida a qualidade reconhecida de seus produtos. Hoje, a Marcopolo possui fornecedores locais em todas as regiões onde tem operação. Esta política propicia à empresa maior flexibilidade de produção, independente da volatilidade cambial. Por tratar seus fornecedores como parceiros no negócio, a Marcopolo entendeu que mesmo que a taxa de câmbio torne mais vantajosa a exportação de peças e componentes do Brasil para suas controladas/coligadas no exterior, é de vital importância contar com parceiros locais que forneçam, no mínimo, 20% das necessidades em cada região.

E não é apenas na questão envolvendo o fornecimento de peças e componentes às unidades no exterior que a taxa de câmbio desempenha um papel relevante para a Companhia. Cerca de 40,0% da receita da Marcopolo advém das exportações e das suas operações no exterior. A constante apreciação do Real frente ao dólar nos últimos anos, que perdurou até setembro de 2008, penalizou o desempenho da Companhia em diversos aspectos, prejudicando o volume físico exportado, o valor nominal das receitas, as margens e o desempenho geral que, de outra forma, poderia ter sido superior. Embora o Real tenha se

desvalorizado nos últimos meses do ano, a alta volatilidade da moeda acaba por inibir um ganho maior de volume e receita proveniente das exportações. Contudo, a Marcopolo já vem se beneficiando com melhores margens nas exportações com o nível atual de câmbio. A Administração da Companhia estima que a taxa de câmbio se estabilize ao redor de R\$ 2,20/US\$ ao longo de 2009, o que certamente será um fator positivo para a melhor rentabilidade de suas exportações e/ou para o incremento das vendas.

Em relação ao desempenho das controladas e coligadas no exterior, o exercício de 2008 registrou volume recorde de produção. As unidades fora do Brasil contribuíram com cerca de 25,0% da produção consolidada da Marcopolo, atingindo 5.446 unidades. Mais uma vez a Polomex, fábrica localizada no México, foi o destaque em volume produzido, com 3.214 unidades. Cabe ressaltar ainda que, a partir de janeiro de 2008, a Marcopolo passou a consolidar 33,0% da Metalpar, unidade localizada em Loma Hermosa, Argentina. A produção desta unidade no ano, correspondente a esta participação, agregou 567 unidades à Marcopolo.

Na Índia, os primeiros modelos produzidos na nova fábrica de Dharwad começaram a ser entregues no 4º trimestre de 2008. O atraso na conclusão das obras, bem como as questões burocráticas e legais com vistas a atender a legislação local, acabaram por postergar o início da produção da *Joint Venture* (JV) com a Tata Motors – a Tata Marcopolo Motors Limited. Entretanto, os problemas já foram resolvidos e a JV já está produzindo, devendo atingir sua plena capacidade até o final de 2009.

Na Rússia, a forte recessão econômica decorrente da crise internacional freou grande parte dos investimentos e causou uma retração na demanda agregada do país. Influenciado por este cenário, o Conselho de Diretores da *Joint Venture* optou por encerrar as atividades na planta de Golitsino, em caráter permanente, e paralisar a planta de Pavlovo de forma temporária. A unificação da produção dos modelos REAL (miniônibus) e ANDARE (rodoviários) na planta de Pavlovo permitirá a redução significativa dos custos fixos, trazendo maior rentabilidade à JV, assim que as condições de mercado permitirem a retomada da produção no país.

No dia 25 de junho de 2008, a Marcopolo firmou acordo com a empresa egípcia GB AUTO S.A.E., formalizando uma associação na qual a Marcopolo S.A. passará a deter 49,0% do capital social da *Joint Venture* GB BUSES S.A.E.

(GBB) e a GB AUTO S.A.E. 51,0%. A *Joint Venture* se localizará em Suez, no Egito, e terá como principal objetivo a montagem e comercialização dos modelos de ônibus já fabricados pela empresa GB AUTO, e dos modelos a serem agregados pela Marcopolo. O investimento total previsto, em até 3 anos, é de US\$ 50,0 milhões, com início de operação estimado para julho de 2009.

Dentre as outras fábricas no exterior, foram realizados investimentos ao longo de 2008 que permitiram aumentar a capacidade produtiva a fim de atender a demanda nas diversas regiões. Informações detalhadas das operações das controladas e das coligadas da Marcopolo podem ser encontradas no item 16 “Desempenho das Controladas e Coligadas”.

5.1 Receita Líquida Consolidada

A receita líquida consolidada alcançou R\$ 2.532,2 milhões, 20,5% acima dos R\$ 2.101,1 milhões do exercício de 2007. As vendas para o mercado interno geraram receitas de R\$ 1.553,4 milhões, 26,2% acima dos R\$ 1.231,2 milhões do exercício anterior, e representando 61,3% da receita líquida total (contra 58,6% em 2007). As exportações somadas aos negócios no exterior atingiram R\$ 978,8 milhões, contra R\$ 869,9 milhões no exercício anterior, um aumento de 12,5%. 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\$ milhões)

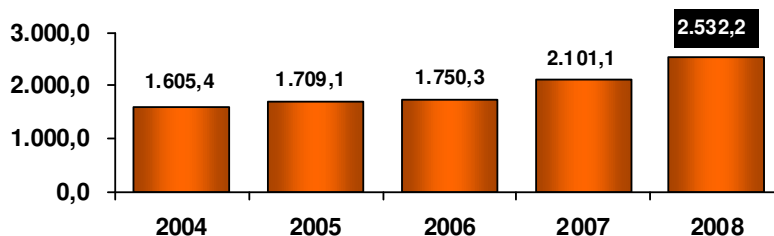
Produtos ⁽³⁾	2008		2007		Total	
	MI	ME	MI	ME	2008	2007
Rodoviários	426,5	364,7	351,6	352,4	791,2	704,0
Urbanos	361,6	393,4	355,3	258,8	755,0	614,1
Micros	83,1	42,4	57,6	53,8	125,5	111,4
Minis - LCV	5,7	3,3	9,7	5,8	9,0	15,5
Subtotal carrocerias	876,9	803,8	774,2	670,8	1.680,7	1.445,0
Volares ⁽¹⁾	544,7	57,8	314,8	37,3	602,5	352,1
Total carrocerias//Volares	1.421,6	861,6	1.089,0	708,1	2.283,2	1.797,1
Chassis ⁽²⁾	0,6	26,6	3,3	59,9	27,2	63,2
Peças e outros	131,2	90,6	138,9	101,9	221,8	240,8
Total chassis/peças e outros	131,8	117,2	142,2	161,8	249,0	304,0
TOTAL GERAL	1.553,4	978,8	1.231,2	869,9	2.532,2	2.101,1

Notas: ⁽¹⁾ A receita dos Volares inclui os chassis;

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

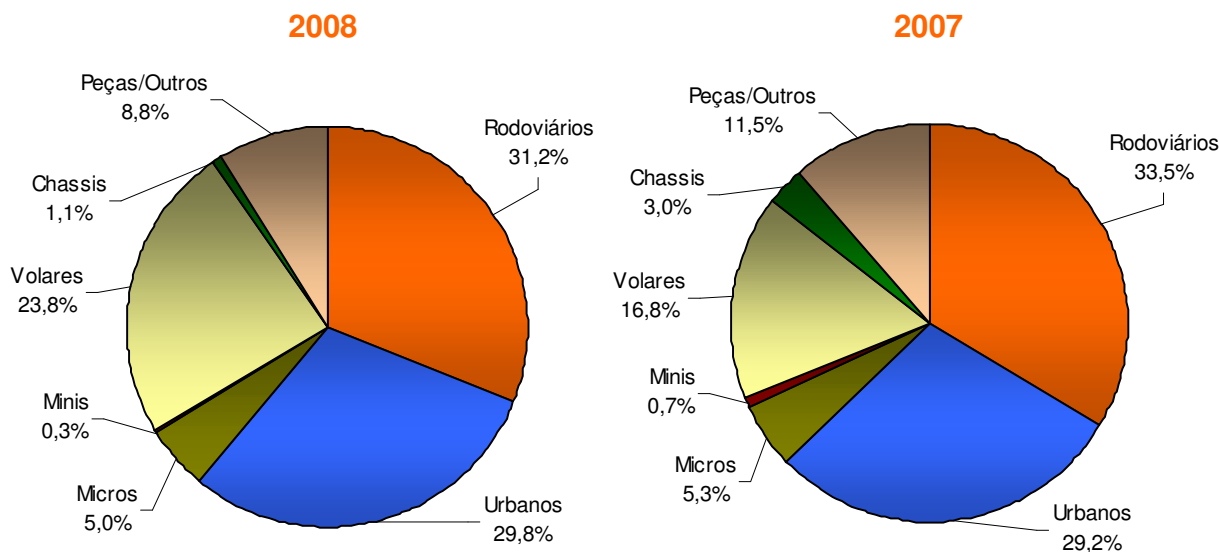
⁽³⁾ MI = Mercado Interno; ME = Mercado Externo.

Receita Líquida (R\$ milhões)



5.2 Composição da Receita Líquida Consolidada (%)

Da receita líquida total consolidada de 2008, 66,3% originaram-se das vendas de carrocerias, 23,8% da comercialização de Volares, 1,1% de chassis e 8,8% 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 2008, a produção consolidada totalizou 21.811 unidades, 22,5% acima das 17.807 fabricadas no exercício de 2007. No exercício de 2008 foram faturadas 21.456 unidades contra 18.098 unidades em 2007. Dados sobre a produção mundial são apresentados nos quadros que seguem:

MARCOPOLO - Produção Mundial Consolidada
Por empresa (em unidades)

Empresas	2008	2007	Variação (%)
BRASIL			
Marcopolo ⁽¹⁾	15.302	12.764	19,9
Empresas Ligadas ⁽²⁾	5.005	4.701	6,5
SUBTOTAL	20.307	17.465	16,3
Eliminações KD's exportados ⁽³⁾	(3.942)	(3.524)	11,9
TOTAL NO BRASIL	16.365	13.941	17,4
EXTERIOR			
México	3.214	2.587	24,2
Portugal	165	166	(0,6)
Rússia ⁽⁴⁾	175	15	1.066,7
África do Sul	560	331	69,2
Colômbia ⁽⁴⁾	765	767	(0,3)
Argentina ⁽⁵⁾	567	-	-
TOTAL NO EXTERIOR	5.446	3.866	40,9
TOTAL GERAL	21.811	17.807	22,5

- Notas: ⁽¹⁾ Inclui a produção do modelo Volare;
⁽²⁾ Refere-se, em 2008, à produção das empresas Ciferal (3.660 unidades) e 39,6% da San Marino (1.345 unidades), correspondente à participação da Marcopolo na empresa;
⁽³⁾ Carrocerias parcial, ou totalmente desmontadas;
⁽⁴⁾ Consolidados 50,0% da produção;
⁽⁵⁾ Consolidados 33,0% da produção.

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

Produtos/Mercados ⁽¹⁾	2008			2007		
	MI	ME ⁽²⁾	TOTAL	MI	ME ⁽²⁾	TOTAL
Rodoviários	2.788	2.184	4.972	2.485	1.856	4.341
Urbanos	5.053	4.629	9.682	4.964	3.292	8.256
Micros	1.043	919	1.962	953	951	1.904
Minis (LCV)	54	71	125	90	57	147
SUBTOTAL	8.938	7.803	16.741	8.492	6.156	14.648
Volares ⁽³⁾	4.643	427	5.070	2.830	329	3.159
PRODUÇÃO TOTAL	13.581	8.230	21.811	11.322	6.485	17.807

- Notas: ⁽¹⁾ MI = Mercado Interno; ME = Mercado Externo;
⁽²⁾ Na produção total do ME estão incluídas as unidades exportadas pela controladora em KDs (carrocerias desmontadas). Em 2008 foram exportadas 3.942 unidades contra 3.524 em 2007;
⁽³⁾ 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.

MARCOPOLO - Produção no Brasil
Por Produtos e Mercados (em unidades)

Produtos/Mercados ⁽¹⁾	2008			2007		
	MI	ME ⁽²⁾	TOTAL	MI	ME ⁽²⁾	TOTAL
Rodoviários	2.788	2.011	4.799	2.485	1.690	4.175
Urbanos	5.053	3.678	8.731	4.964	3.555	8.519
Micros	1.043	610	1.653	953	569	1.522
Minis (LCV)	54	-	54	90	-	90
SUBTOTAL	8.938	6.299	15.237	8.492	5.814	14.306
Volares ⁽³⁾	4.643	427	5.070	2.830	329	3.159
PRODUÇÃO TOTAL	13.581	6.726	20.307	11.322	6.143	17.465

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

6.2 Participação de Mercado

O crescimento da demanda no setor de ônibus no Brasil, principalmente nos últimos 3 anos, acelerou investimentos para a ampliação da capacidade produtiva e acabou por acirrar a concorrência no mercado interno. Ao longo de 2008, o *market share* da Marcopolo no Brasil variou em mais de 4 pontos percentuais, fechando o ano com 39,2%, após atingir 43,9% ao final do 2º trimestre. A Marcopolo mantém uma política de preços que rentabilize de forma justa o capital, ainda que tal prática não seja adotada pela maioria dos seus concorrentes. Ao longo do 2º semestre de 2008, a Companhia alterou os preços com vistas a melhorar sua rentabilidade, ainda que a contrapartida tenha sido alguma perda de *market share*. De qualquer modo, a participação de 39,2% no mercado brasileiro, ao final de 2008, ainda está dentro do limite considerado ideal pela Administração da Companhia.

Participação na Produção Brasileira - Marcopolo/Ciferal (%)

Produtos ⁽¹⁾	2008	2007	2006	2005	2004
Rodoviários	59,9	51,3	46,4	47,2	56,5
Urbanos	35,1	41,7	41,3	45,7	48,2
Micros	26,3	25,8	22,5	23,6	33,4
Minis (LCV) ⁽²⁾	9,7	12,1	18,5	27,8	18,9
TOTAL	39,2	41,5	39,2	42,8	45,9

Fontes: FABUS e SIMEFRE

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

⁽²⁾ O Volare não está computado para efeito de participação no mercado.

7. Custo dos Produtos Vendidos

Em 2008, o CPV (Custo dos Produtos Vendidos) totalizou R\$ 2.058,1 milhões, ou 81,3% da receita líquida (83,7% em 2007). A melhora de 2,4 pontos percentuais no CPV decorre, basicamente, do reajuste de preços praticados no mercado interno ao longo do segundo semestre de 2008, o que gerou um crescimento maior da receita em relação ao custo, e da apreciação do dólar contra o Real nos últimos meses do ano, que trouxe maior rentabilidade às exportações. O reajuste de preços praticado resultou na perda momentânea de *market share*, mas, por outro lado, teve um reflexo positivo na margem bruta. Após sofrer com margens de exportação cada vez mais apertadas, a variação cambial trouxe maior rentabilidade às exportações da Companhia, ainda que a volatilidade do câmbio não permita garantir esta rentabilidade para todo o ano de 2009.

8. Despesas com Vendas

As despesas com vendas aumentaram 13,3% em 2008 em relação a 2007, contudo diminuíram de 6,1% para 5,8% sobre a receita líquida, uma vez que a receita cresceu 20,5% no ano. O aumento nominal de R\$ 17,2 milhões dessas despesas decorreu, basicamente, de maiores comissões sobre vendas em função do maior volume vendido e da inclusão de despesas oriundas de novas unidades consolidadas pela Companhia.

9. Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas totalizaram R\$ 100,4 milhões em 2008 contra R\$ 79,4 milhões em 2007, e corresponderam a 4,0% e 3,8% da receita líquida, respectivamente. Esta variação originou-se no acréscimo da folha salarial em função do dissídio coletivo, na amortização do Projeto Nucleus/SAP e na inclusão de despesas provenientes da consolidação de novas unidades.

10. Resultado Financeiro Líquido

O resultado financeiro líquido em 2008 foi R\$ 38,9 milhões negativos, contra um resultado positivo de R\$ 66,7 milhões em 2007. Este resultado foi originado da apropriação (não-caixa) da variação cambial de R\$ 59,3 milhões dos ativos e passivos denominados em dólares e das operações de *forward* realizadas no Brasil. Estas operações destinam-se à cobertura dos pedidos em carteira que, em

31 de dezembro de 2008, totalizavam US\$ 46,5 milhões. As receitas financeiras somaram R\$ 171,0 milhões contra R\$ 198,8 milhões no exercício anterior, e as despesas financeiras foram de R\$ 209,9 milhões em 2008 e de R\$ 132,1 milhões em 2007.

O demonstrativo que segue relaciona os ativos e passivos sujeitos à variação cambial.

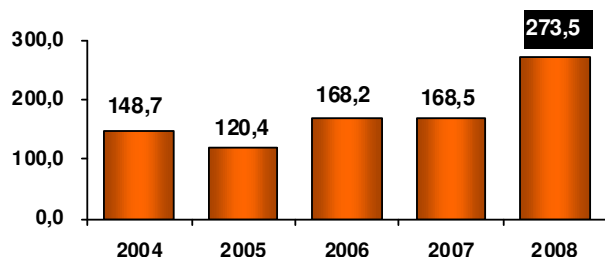
DEMONSTRATIVO DA POSIÇÃO EM US\$ SUJEITA À VARIAÇÃO CAMBIAL

Dados da Controladora	31/12/2008	31/12/2007
	US\$ mil	US\$ mil
Contas a receber de clientes	102.564	78.427
Conta corrente - Controladas no exterior	873	13.143
ATIVOS	103.437	91.570
Pré-Embarque USD	10.037	-
ACC e pré-pagamento	71.371	21.013
Forward	63.022	127.911
Empréstimos em moeda estrangeira	5.842	7.139
Comissões e outras obrigações	5.484	10.612
PASSIVOS	155.756	166.675
SALDO FINANCEIRO LÍQUIDO	(52.319)	(75.105)

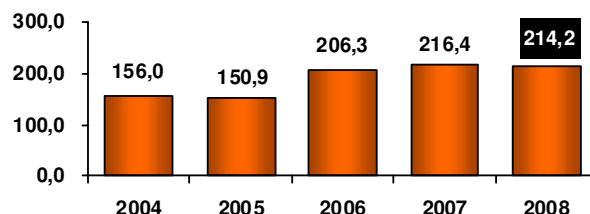
11. EBITDA e EBITDA (ajustado)

O EBITDA de 2008 atingiu R\$ 273,5 milhões, 62,3% superior aos R\$ 168,5 milhões do exercício anterior. A margem situou-se em 10,8% em 2008 e 8,0% em 2007. O EBITDA ajustado em função da variação cambial sobre as exportações, incluindo as operações de *forward* destinadas à proteção da carteira de pedidos, somou R\$ 214,2 milhões em 2008, com margem de 8,5%.

EBITDA (R\$ milhões)



EBITDA ajustado (R\$ milhões)



EBITDA (R\$ mil)	2008	2007	2006	2005	2004
Resultado operacional	186.779	201.748	176.659	128.023	117.524
Receitas financeiras	(171.022)	(198.771)	(186.357)	(167.807)	(110.419)
Despesas financeiras	209.884	132.067	148.025	130.733	112.634
Depreciações/Amortizações	47.869	33.409	29.863	29.413	28.928
EBITDA	273.510	168.453	168.190	120.362	148.667
Varição Cambial vinculada às exportações	(59.290)	47.932	38.146	30.574	7.298
EBITDA (ajustado)	214.220	216.385	206.336	150.936	155.965

12. Outras Receitas e Despesas Operacionais

Em 2008, o saldo líquido dessas contas foi de R\$ 1,8 milhão negativo contra R\$ 0,9 milhão positivo em 2007. A maior parte do saldo de 2008 é composto pela amortização do ágio pago na aquisição da San Marino e da Metalpar, pela implementação do projeto Nucleus/SAP, por créditos de ações tributárias, por despesas com processos judiciais, desmobilizações de terrenos e prédios existentes em São Paulo e Caxias do Sul e da venda de participação na MVC – Componentes Plásticos Ltda.

13. Lucro Líquido

O lucro líquido de 2008, contemplando os ajustes da Lei 11.638, atingiu R\$ 134,4 milhões em 2008 contra R\$ 146,5 milhões do exercício anterior. A margem líquida situou-se em 5,3%. Se considerarmos o critério contábil anterior, utilizado na divulgação dos resultados até o 3º trimestre de 2008, o lucro líquido seria de R\$ 161,1 milhões, 21,8% superior ao de 2007.

14. Balanço Patrimonial

Abaixo são comentadas as principais contas do ativo e do passivo que registraram significativas variações nos saldos ao longo do exercício de 2008:

14.1 Ativo Circulante: Conta Clientes

O saldo evoluiu de R\$ 549,6 milhões em 31.12.07 para R\$ 687,3 milhões em 31.12.08. O crescimento de R\$ 137,7 milhões entre as duas datas deriva, em parte, do crescimento das receitas consolidadas e, por outro lado, dos financiamentos concedidos pelo Banco Moneo no valor de R\$ 62,2 milhões.

14.2 Ativo Realizável a Longo Prazo: Conta Clientes

O saldo evoluiu R\$ 133,7 milhões e teve origem no repasse de financiamentos de longo prazo do Banco Moneo a clientes da Marcopolo com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) - via Finame, que podem estender-se por até seis anos.

14.3 Passivos: Empréstimos e Financiamentos

O endividamento financeiro líquido totalizava R\$ 745,7 milhões em 31.12.2008. Deste total, R\$ 363,8 milhões eram resultantes do segmento industrial e R\$ 381,9 milhões do segmento financeiro.

Cabe ressaltar que o endividamento do segmento financeiro provém da consolidação das atividades do Banco Moneo e deve ser analisado separadamente, uma vez que possui características distintas daquele proveniente das atividades operacionais da Companhia. O passivo financeiro do Banco Moneo tem como contrapartida a conta de "Clientes" no Ativo do Banco. O risco de crédito está devidamente provisionado segundo as normas do Banco Central do Brasil.

Por se tratar de repasse da FINAME, cada pagamento do BNDES tem exata contrapartida na conta de recebíveis de clientes do Banco Moneo.

Em 31 de dezembro, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 1,3 vezes o EBITDA.

15. Geração Operacional de Caixa

Em 2008, as atividades operacionais consumiram recursos da ordem de R\$ 38,8 milhões. As atividades de investimentos demandaram R\$ 66,9 milhões, sendo R\$ 132,2 milhões consumidos em ativos permanentes, R\$ 71,0 milhões gerados por aplicações financeiras de longo prazo e R\$ 5,7 milhões consumidos por partes relacionadas. As atividades de financiamento geraram R\$ 44,6 milhões. Como resultado, o saldo inicial de caixa de R\$ 495,5 milhões diminuiu para R\$ 434,4 milhões ao final do ano. A demonstração dos fluxos de caixa dos segmentos industrial e financeiro é apresentada detalhadamente nas Notas Explicativas que acompanham este relatório.

16. Desempenho das Controladas e Coligadas

O crescimento da Companhia no longo prazo estará fortemente vinculado às operações internacionais. Em 2008, as unidades no exterior produziram 5.446 unidades contra 3.866 unidades no ano anterior, um crescimento expressivo de 40,9%. Este volume representou 25,0% da produção consolidada da Marcopolo no ano. Abaixo estão descritos os principais destaques das controladas e coligadas no exterior e do Banco Moneo:

POLOMEX. Localizada no México, é a controlada que vem contribuindo com o maior volume de vendas e a mais alta receita entre as empresas controladas e coligadas do exterior. O volume produzido foi de 3.214 unidades (recorde histórico), contra as 2.587 unidades produzidas em 2007, ou seja, um acréscimo de 24,2%. Esse recorde de produção foi consequência de um mercado fortemente comprador ao longo do ano, com grandes clientes realizando intensas renovações de frotas e do sucesso do novo produto rodoviário Multego FL no mercado. Os novos sistemas de transporte desenvolvidos por alguns governos estaduais, onde a POLOMEX teve boa participação, também contribuíram para este resultado. O *market share* da empresa cresceu para cerca de 31,0% do mercado mexicano.

SUPERPOLO. Localizada na Colômbia, atualmente é a segunda unidade com maior volume de produção no exterior. Em 2008, fabricou 1.531 unidades, sendo que 50,0%, ou 765 unidades, foram consideradas na produção consolidada da Marcopolo. Em 2007, o volume produzido foi de 1.534 unidades, das quais 767 incluídas na consolidação. Portanto, nota-se que a produção em 2008 manteve-se praticamente estável em relação ao ano anterior.

PORTUGAL. A produção ficou estável em relação à de 2007, atingindo 165 unidades, contra 166 unidades no ano anterior. Ainda que a fábrica de Portugal tenha baixa representatividade a nível consolidado, a Administração da Marcopolo entende que há um valor estratégico em sua localização e segue buscando maior viabilidade econômica e financeira à unidade.

ÁFRICA DO SUL. A unidade apresentou resultado líquido positivo em 2008. A produção cresceu 69,2% em relação a 2007, atingindo 33,0% de participação de mercado nos segmentos de ônibus rodoviários e urbanos. Segue em andamento o projeto de duplicação da capacidade produtiva da fábrica que deverá ser concluído até julho de 2009. No final do ano a Marcopolo South Africa ganhou licitação para o fornecimento de 143 ônibus que farão parte do primeiro projeto de transporte massivo da África do Sul, chamado Rea Vaya, na cidade de Johannesburg. A empresa está participando em licitações para projetos de transporte, chamados BRT - “*Bus Rapid Transit*”, em diversas cidades do país e também para Copa do Mundo de futebol de 2010. A demanda por ônibus deverá crescer em função destes projetos, embora o país também esteja sentindo os efeitos da crise financeira mundial.

RÚSSIA. A *Joint Venture* foi a décima maior fabricante de ônibus da Rússia em 2008. O modelo Real, miniônibus da Marcopolo, foi eleito o melhor veículo urbano de transporte do país durante o Fórum Internacional Automobilístico 2008, realizado em Moscou. Outra versão do REAL (sobre chassi TATA) foi desenvolvido e colocado para homologação ao final de 2008, com objetivo de alcançar um mercado ainda maior.

A crise financeira internacional causou impactos profundos na economia russa. Em função disso, o Conselho de Diretores da JV optou, em dezembro, pelo fechamento da unidade de Golitsino. A unidade de Pavlovo está, neste momento, em *stand by* até que se tenha clareza da situação econômica e da disponibilidade de linhas de financiamento no país. Visando a redução nos custos fixos com a unificação da capacidade de produção dos dois modelos de ônibus na fábrica da Pavlovo e com o trabalho de nacionalização de componentes concluído, a Administração entende que assim que as condições de mercado permitirem, a JV poderá ser restabelecida.

ARGENTINA. Com o início da sociedade em 1º de janeiro de 2008, este foi o primeiro ano de consolidação proporcional da produção da Metalpar. Os 33,0% de participação da Marcopolo na sociedade propiciaram a consolidação de 567 unidades no ano. Em 2008, o *market share* da Metalpar no mercado argentino atingiu 51,5%.

ÍNDIA. A *joint venture* “TATA MARCOPOLO MOTORS LIMITED” será a operação mais relevante da Marcopolo no exterior, quando estiver em plena atividade. Os primeiros modelos de ônibus foram entregues ao final de 2008, recebendo aprovação total tanto dos passageiros como dos operadores. Trata-se do modelo urbano de piso baixo (*low entry*) que será utilizado também em 2010 nos “Jogos da *Commonwealth*”, em Nova Délhi. Cerca de 50 técnicos especializados da Marcopolo trabalham atualmente no projeto em regime de dedicação exclusiva. A TATA alocou outros 30 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 seguintes 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 2008 o Banco Moneo obteve lucro líquido de R\$ 11,4 milhões (R\$ 8,2 milhões em 2007). O patrimônio líquido evoluiu de R\$ 63,7 milhões em 2007 para R\$ 97,4 milhões ao final de 2008, incluindo um aporte de capital feito pela Marcopolo no valor de R\$ 25,0 milhões. As operações de crédito registradas no ativo do Banco, em dezembro de 2008, totalizavam R\$ 463,0 milhões (R\$ 294,4 milhões em 2007). Adicionadas as operações de avais e fianças concedidas, no valor de R\$ 85,6 milhões (R\$ 45,3 milhões em 2007), as operações de crédito totalizavam R\$ 548,6 milhões em 2008 (R\$ 339,7 milhões em 2007), um crescimento de 61,5%.

17. Governança Corporativa

17.1 Práticas

A Marcopolo adota as boas práticas de Governança Corporativa, seguindo os princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa e suas ações são listadas no Nível 2 de Governança Corporativa da Bovespa desde 2002. A Companhia está vinculada à arbitragem na Câmara de Arbitragem do Mercado, conforme Cláusula Compromissória constante do seu Estatuto Social.

A gestão da Marcopolo é formalizada com base na distinção entre as funções e responsabilidades do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva. O Conselho de Administração é constituído por sete membros, dos quais três são externos e independentes, um eleito pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas preferencialistas e outro pelos controladores. O Conselho Fiscal é composto de três membros, um indicado pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas detentores de ações preferenciais e um pelos controladores. As competências de cada órgão estão definidas no Estatuto Social, disponível no site institucional da Companhia, através do endereço: http://www.marcopolo.com.br/novo/mpsa/r_gov.asp. 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. A Companhia dispensa tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores e credores. Na divulgação de informações, utiliza elevados padrões de transparência, buscando estabelecer um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. Busca prestar contas e apresentar suas demonstrações financeiras sempre observando os 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)*. No início de cada exercício, a Companhia divulga o calendário anual de eventos corporativos e estimula a presença ativa de acionistas

em suas assembleias. Em 2008, 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. Tem por prática participar ativamente em eventos e conferências destinados ao público investidor, organizados por bancos de investimentos e instituições vinculadas ao mercado de capitais, tanto no Brasil como no exterior. A Companhia divulga seus resultados trimestralmente e realiza teleconferências com a presença de seus principais executivos para melhor explicar os resultados e suas estratégias. O relacionamento da Marcopolo com seus acionistas e potenciais investidores é feito pela área de Relações com Investidores. Em 2008, foram recebidos analistas do país e do exterior e realizados inúmeros contatos telefônicos. O *website* da área de Relações com Investidores da Marcopolo está sempre atualizado e possui conteúdo necessário para atender ao público investidor.

17.2 Conselho de Herdeiros

A Marcopolo possui formalizado um Conselho de Herdeiros baseado no Plano de Sucessão da empresa. Os futuros herdeiros estão sendo capacitados para assumirem posições no Conselho de Administração. A gestão da empresa continuará sendo exercida pela Diretoria Executiva, que abrange todas as áreas operacionais da Companhia.

18. Ativos Intangíveis

Ao longo dos anos a Companhia desenvolveu e vem aperfeiçoando conhecimentos e *know-how* próprios, hoje considerados vantagens competitivas importantes. Dentre eles destaca-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 13.364 colaboradores em 31.12.08 (12.372 em 31.12.07) 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, segurança, 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.

19. Auditores Independentes

19.1 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.

19.2 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.

20. Mercado de Capitais

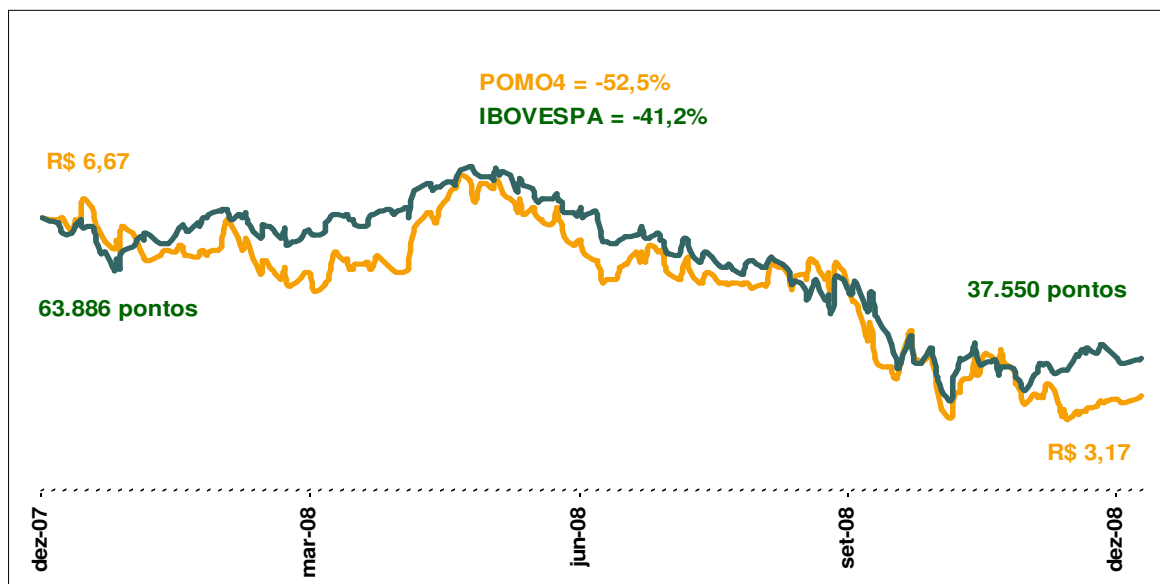
20.1 Capital Social

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.

20.2 Desempenho das Ações Marcopolo na Bovespa

A liquidez dos papéis da Marcopolo vinha crescendo nos últimos anos até a metade de 2008, quando os efeitos mais proeminentes da crise financeira internacional passaram a afetar as ações listadas na Bovespa. Em 2008, foram realizadas 58.624 transações, um crescimento de 13,6%, sobre as 51.606 realizadas em 2007 e transacionadas 90,9 milhões de ações. As negociações com ações de emissão da Marcopolo movimentaram R\$ 512,0 milhões no ano. A cotação das ações preferenciais (POMO4), assim como o mercado acionário como um todo, sofreu pesadas perdas em função da crise, apresentando

desvalorização de 52,5% em 2008, sendo cotadas a R\$ 3,17 em 31.12.08. Entretanto, a participação crescente de investidores estrangeiros no capital social da Marcopolo evidencia a confiança por parte deste público no desempenho futuro da Companhia. Em 31.12.08, os acionistas no exterior detinham 53,4% das ações preferenciais e 33,0% do total das ações em circulação. O gráfico e a tabela apresentados a seguir demonstram a evolução dos indicadores relacionados ao mercado de capitais:



Indicadores	2008	2007	2006	2005	2004
Número de transações	58.624	51.606	20.319	11.878	11.057
Ações Negociadas (milhões) ⁽¹⁾	90,9	119,6	114,7	93,4	90,3
Valor transacionado (R\$ milhões)	512,0	863,8	424,8	247,8	266,5
Valor de mercado (R\$ milhões) ⁽¹⁾	710,8	1.495,6	1.181,7	556,0	607,6
Ações existentes (milhões) ^{(2) (1)}	224,2	224,2	224,2	224,2	224,2
Valor patrimonial por ação (R\$) ⁽¹⁾	3,07	2,65	2,42	2,10	1,94
Cotação (R\$ / por ação preferencial) ^{(3) (1)}	3,17	6,67	5,27	2,48	2,71
Juros sobre Capital Próprio (imputados ao dividendo) e Dividendos (R\$/ação) ⁽¹⁾	0,234	0,335	0,225	0,190	0,170

Notas: ⁽¹⁾ 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;

⁽²⁾ Total das ações da Companhia no final do exercício. Desse total, em 31 de dezembro de 2008, 1.384.749 ações preferenciais se encontravam em tesouraria;

⁽³⁾ Cotação das ações PE no último pregão do exercício;

⁽¹⁾ Os dados estão atualizados para refletir a bonificação de 100,0% concedida, conforme Reunião do Conselho de Administração de 25.08.06.

21. Dividendos/Juros sobre o Capital Próprio

Em reunião realizada em 12 de dezembro de 2008, 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\$ 52.077.771,57 (cinquenta e dois milhões, setenta e sete mil, setecentos e setenta e um reais e cinquenta e sete centavos). Do valor referido, R\$ 37.258.893,48 ou R\$ 0,1672 por ação serão pagos a título de juros sobre o capital próprio e R\$ 14.818.878,09 ou R\$ 0,0665 por ação a título de dividendos, ambos por conta do exercício social de 2008. As ações da Companhia passaram a ser negociadas ex-juros e ex-dividendos a partir do dia 15 de dezembro de 2008 e os valores serão pagos a partir do dia 27 de março de 2009. O valor total distribuído equivale a 38,7% do lucro líquido do exercício.

22. Investimentos/Imobilizações

Em 2008, a Marcopolo destinou R\$ 132,2 milhões para investimentos de capital pelas diversas unidades, sendo R\$ 14,4 milhões de ágio pago na aquisição de participação na Metalpar, Argentina, R\$ 7,5 milhões em despesas pré-operacionais na Índia e R\$ 9,3 milhões em *softwares*. Além disso, despendeu R\$ 101,0 milhões em imobilizações, sendo R\$ 8,9 milhões em terrenos e prédios; R\$ 57,8 milhões em máquinas e equipamentos produtivos; R\$ 6,3 milhões em equipamentos de computação, veículos, móveis e utensílios; e R\$ 28,0 milhões em construções em andamento. Os investimentos são decididos com base nas suas taxas de retorno e, portanto, constituir-se-ão em importante fonte de resultados.

23. Gestão do Meio Ambiente e Certificações

A Marcopolo avança no caminho da sustentabilidade. As ações para minimização e controle dos impactos decorrentes das suas atividades são continuamente avaliadas e melhoradas. A intervenção permanente nos processos, com vistas ao melhor aproveitamento das matérias-primas, redução de consumo de água e energia, minimizando a geração de resíduos, efluentes e emissões, aliada ao correto tratamento e disposição final dos rejeitos demonstra o compromisso de todos com os resultados planejados. O sistema de gestão ambiental da Marcopolo permanece certificado na ISO 14001 e integrado às demais certificações: ISO 9001 - Qualidade, OHSAS 18001 – Saúde e Segurança e SA 8000 – Responsabilidade Social. Em 2008, a empresa comemorou o Dia Mundial do Meio

Ambiente entregando a todos os colaboradores das empresas no Brasil, sementes diversas junto a uma cartilha que explica como construir uma composteira caseira para transformar restos de alimentos em húmus para o plantio das sementes. O objetivo desta campanha foi reforçar o conceito de que a reciclagem e o reuso de materiais constitui-se hoje numa das ações mais importantes para o desenvolvimento sustentável.

24. 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.

25. Responsabilidade Social

A Marcopolo e seus colaboradores desenvolvem a responsabilidade social sob coordenação da Fundação Marcopolo. O *Programa SuperAção* tem o objetivo de promover o desenvolvimento social de crianças e adolescentes nas comunidades onde a empresa mantém unidades fabris, abrangendo projetos focados em educação e saúde. O *Projeto Escolas*, voltado à melhoria do ambiente escolar, foi realizado em duas escolas, abrangendo cerca de 800 alunos e professores. O *Programa de Voluntários* atuou em cinco Centros Educativos e em duas casas de repouso, incluindo atividades sócioeducativas, reforma de instalações físicas e campanhas de arrecadação de alimentos e medicamentos para 800 crianças e 90 idosos. Em comemoração ao Dia da Criança, aconteceu o tradicional evento *Um Dia Feliz*, que reuniu os jovens das instituições e escolas atendidas pelos voluntários numa tarde festiva com atividades de lazer e distribuição de lanches. A Fundação Marcopolo também realizou contribuições mensais para instituições da comunidade na área de saúde e educação, destacando-se o apoio ao serviço de Oncologia do Hospital Geral, em Caxias do Sul, que atende pacientes do SUS (Sistema Único de Saúde).

Com recursos da *Lei Rouanet de Incentivo à Cultura* foi patrocinado o *Projeto Recria – Fazendo Arte Educação*, em execução desde 2004 na cidade de Caxias

do Sul. Também foi possível apoiar o projeto *Epopéia Imigrante*, que conta a história da imigração italiana no bairro caxiense de Ana Rech. A Marcopolo, o Banco Moneo 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 as unidades fabris estão instaladas.

A campanha de conscientização interna sobre a destinação de 6,0% do Imposto de Renda Pessoa Física resultou na participação de 80 colaboradores da empresa, totalizando o repasse de R\$ 229.580,00 que serão utilizados em programas de Aprendizagem Industrial voltados para os adolescentes atendidos pela Recria – Rede Caxiense de Atenção à Criança e ao Adolescente.

26. Gestão de Pessoas

26.1 Satisfação dos Colaboradores

A satisfação dos colaboradores da empresa é medida por meio da Pesquisa de Clima Organizacional interna, que ocorre a cada dois anos. Na última pesquisa realizada, em novembro de 2007, a Marcopolo obteve 81,0% como índice geral de satisfação nas suas unidades em Caxias do Sul (RS). As demais unidades que realizaram pesquisas em 2008 foram a Superpolo, com 64,0%, a MASA, com 72,0%, a Polomex, com 70,0%, a MVC São José dos Pinhais, com 82,0% e a Ciferal com 76,0% de satisfação. Ações de melhoria são implementadas como forma de promover o bom ambiente de trabalho e corrigir os eventuais pontos fracos constatados nas pesquisas.

26.2 Educação e Treinamento

Os programas de treinamento realizados na empresa contemplaram as áreas de produção, técnicas e administrativas, com a oferta constante de cursos que atendem às necessidades de desenvolvimento profissional. As lideranças da empresa participaram de programas específicos focados na gestão de pessoas. Além disto, foi realizado o Programa de Gestão de Alta Performance, em parceria com a Fundação Dom Cabral, que possibilitou uma atualização de competências para os níveis gerenciais da empresa. Já a diretoria participou do APG Sênior da Amana-Key, um abrangente programa de desenvolvimento de executivos.

Como parte de sua política de educação, a empresa incentiva seus colaboradores a construir sua carreira pela aquisição gradativa de competências e de

conhecimentos. Além dos programas de treinamento, a empresa oferece bolsas de estudo para todos os níveis de escolaridade, inclusive para cursos de idiomas.

A Escola de Formação Profissional Marcopolo, criada em 1991, mantém cursos de aprendizagem industrial para jovens, incluindo aqueles em situação de vulnerabilidade social, oferecendo benefícios, primeiro emprego remunerado e acesso ao plano de carreira da empresa. Em 2008 foi inaugurada a primeira unidade da EFPM fora das dependências da empresa, totalizando quatro unidades em Caxias do Sul (RS) e uma unidade em Duque de Caxias (RJ). Em 2009 será inaugurada uma unidade junto à MASA (África do Sul). Atualmente, a EFPM conta com 135 alunos com curso em andamento.

26.3 Plano de Carreira

O plano de carreira da empresa foi estruturado para que o profissional possa crescer dentro do cargo, mediante a qualificação para atividades que exijam conhecimentos e competências adicionais. Por sua vez, o Programa de Recrutamento Interno (PRIMAR) oportuniza o acesso a cargos de maior complexidade, já que as vagas são anunciadas internamente para que os colaboradores interessados possam se inscrever. Aproximadamente 90,0% das vagas abertas foram preenchidas desta forma.

26.4 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 em Assembleia 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, www.cvm.gov.br e 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.

26.5 Qualidade de Vida

Os programas de qualidade de vida voltados para os colaboradores e familiares são diferentes em cada unidade da empresa, respeitando as características da cultura local. Por exemplo, no México e na Colômbia, são realizadas oficinas de trabalhos manuais, atividades com as crianças e campeonatos esportivos, enquanto na África do Sul, o foco está em programas de saúde. No Brasil, o *Programa VidaConviva*, desenvolvido pela Fundação Marcopolo, oferece diversas atividades de lazer, cultura e esportes que promovem a qualidade de vida. Em Caxias do Sul (RS) existe uma sede recreativa com ginásio poli-esportivo, quadras de esportes, casarão para festas, galpão para CTG (Centro de Tradições Gaúchas), churrasqueiras e parque infantil. Em Duque de Caxias (RJ) está sendo finalizada a sede recreativa da Ciferal.

27. Quadro de Pessoal

Nº Colaboradores	2008	2007	2006	2005
Controladora	6.685	6.005	5.269	5.549
Controladas no Brasil	3.931	3.918	2.972	3.048
Controladas no Exterior	2.748	2.449	1.848 ⁽²⁾	1.939 ⁽²⁾
Total ⁽¹⁾	13.364	12.372	10.089	10.536
Índice de Rotatividade (%) ⁽³⁾	1,18	0,89	1,05	1,08

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

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

⁽³⁾ Referente à Controladora.

28. Expectativas para 2009

Conforme comunicado divulgado pela Companhia no dia 15 de dezembro de 2008, a expectativa de desempenho (*guidance*) para 2009 é de: (i) atingir uma receita líquida consolidada de R\$ 2,6 bilhões; e (ii) produzir 23.000 ônibus entre as unidades do Brasil e do exterior. Os investimentos em ativos imobilizados demandarão recursos da ordem de R\$ 100,0 milhões. As previsões poderão ser revistas ao longo do exercício, se e quando as condições indicarem a conveniência de fazê-lo.

Ao revisar os planos de negócios para 2009, a Administração levou em conta que o ano já iniciou em um ambiente de muitas incertezas. Até meados de setembro de 2008, o crescimento expressivo da indústria brasileira era embalado pelo bom

momento da economia nacional, com aumento da renda, empregos, controle da inflação, grande oferta de crédito com melhores condições de financiamento e excelente desempenho das exportações. Com o arrefecimento do mercado interno, aliado à queda das exportações, a indústria terá que se adequar rapidamente a novos patamares de produção, cujos efeitos serão sentidos principalmente nos primeiros meses de 2009. Ainda que a maioria dos analistas de mercado estime a estabilização econômica e a retomada do crescimento a partir da segunda metade deste ano, as estimativas de evolução do PIB brasileiro em 2009 convergem para um número bastante conservador, abaixo de 2,0%.

O cenário externo é ainda mais preocupante, com grandes economias já enfrentando um período de recessão. Os planos governamentais para o reaquecimento econômico anunciados por diversos países do globo ainda não surtiram os efeitos desejados e podem não ser suficientes para a retomada do crescimento ainda em 2009. Há enorme expectativa em relação à eficácia do plano do novo governo americano contra a crise e seus efeitos na economia mundial.

Apesar do cenário conturbado, a Administração da Marcopolo segue confiante de que 2009 será mais um ano de bons resultados para a Companhia. O transporte coletivo seguirá sendo o meio predominante nos países de grande densidade populacional e de baixo poder aquisitivo. A idade média avançada da frota de ônibus, tanto no Brasil como nos países em desenvolvimento, necessariamente resultará em uma renovação gradativa. No mercado interno, a volta do financiamento do BNDES de 100,0% para aquisição de ônibus, em um primeiro momento até 31 de março, e o aquecimento do setor de turismo, estimulado ainda mais pela desvalorização do Real, impulsionarão a demanda. Ainda, o novo pregão eletrônico do projeto governamental “Caminhos da Escola”, finalizado em fevereiro, proporcionou à Marcopolo um lote de 2.220 unidades do modelo Volare, participar indiretamente de 1.110 unidades de sua coligada Neobus, além de encarregar parte do lote da VWCO. Após cadastramento das prefeituras, os veículos deverão ser entregues até dezembro deste ano. No que tange o mercado externo, a desvalorização cambial da moeda brasileira continuará trazendo maior rentabilidade às exportações da Companhia.

Pelo lado dos custos, a pressão altista dos preços das *commodities* metálicas e dos derivados de petróleo foi interrompida. A forte demanda por estes produtos ao longo dos últimos anos, basicamente devido à expansão da economia chinesa, levou os preços das *commodities* a níveis jamais vistos e, conseqüentemente,

comprimiu as margens da Marcopolo. Atualmente, em função do desaquecimento econômico global, há uma menor pressão de custos.

Em relação às unidades coligadas e controladas no exterior, a nova fábrica do Egito deverá entrar em operação a partir do 2º semestre, e a nova planta de Dharwad, na Índia, já inicia o ano em operação. Na África do Sul, a proximidade com a Copa do Mundo de 2010, que já agregou demanda em 2008, impulsionará ainda mais o setor de ônibus em 2009. No México, a grande dependência econômica em relação aos Estados Unidos vem afetando mais fortemente seu mercado neste momento de crise, e o efeito deve ser sentido também no setor de ônibus. Na Rússia, conforme comentado no item 16 deste relatório, a fábrica de Golitsino foi fechada definitivamente enquanto que a de Pavlovo está temporariamente paralisada, devendo retomar sua produção assim que as condições de mercado permitirem. A unidade na Colômbia deverá manter estabilizado seu nível de produção em 2009 e a unidade de Portugal, que possui pouca representatividade a nível consolidado, deverá vivenciar uma menor demanda em 2009.

A estratégia adotada pela Marcopolo na flexibilização da produção de peças e componentes para atender às subsidiárias no exterior, podendo hoje ser produzidas no Brasil e depois exportadas ou compradas diretamente de fornecedores locais, traz uma enorme vantagem competitiva para a Companhia. A produção de componentes da Marcopolo na China tem a finalidade de atender a esta visão estratégica e agregar resultados.

Por fim, destaca-se que neste ano de 2009 a Marcopolo completa 60 anos de atividades ininterruptas. Desde sua fundação, a Companhia busca satisfazer seus clientes, fornecedores, colaboradores, representantes e acionistas, trabalhando para perpetuar o negócio, sempre respeitando e protegendo o meio ambiente e desenvolvendo as comunidades em que atua.

29. Agradecimentos

A Marcopolo sente-se honrada em poder agradecer aos colaboradores pelo esforço, dedicação e comprometimento que, mais uma vez em 2008, serviram de suporte para os resultados alcançados. Aos clientes e acionistas, agradece pela escolha, fidelidade e confiança, e, aos fornecedores, instituições financeiras, autoridades e à comunidade, pelo apoio recebido.

A Administração.

BALANÇO PATRIMONIAL

Em R\$ mil

ATIVO	Controladora		Consolidado	
	2008	2007	2008	2007
Circulante				
Disponibilidades	54.713	53.212	87.831	146.879
Aplicações financeiras	146.296	254.926	346.520	348.646
Contas a receber de clientes	419.193	286.596	687.299	549.613
Estoques	169.468	127.382	310.581	229.820
Impostos a recuperar	146.092	130.075	173.497	147.817
IR e contribuição social diferidos	38.029	23.738	40.875	29.164
Dividendos a receber	-	14.910	-	-
Outras contas a receber	38.307	17.335	64.178	33.999
	1.012.098	908.174	1.710.781	1.485.938
Não Circulante				
Realiz. Longo Prazo				
Aplicações financeiras	-	-	83	71.067
Partes relacionadas	1.278	25.469	-	-
Impostos a Recuperar	1.004	905	2.940	943
IR e contribuição social diferidos	19.151	11.109	26.329	14.337
Depósitos judiciais	12.236	3.579	14.617	4.830
Contas a receber de clientes	-	20	329.726	196.001
Outras contas a receber	-	237	291	674
	33.669	41.319	373.986	287.852
Investimentos	338.333	269.601	912	905
Imobilizado	108.718	102.600	268.982	218.757
Intangível	65.764	43.523	68.794	44.259
Diferido	-	-	11.590	5.930
	512.815	415.724	350.278	269.851
TOTAL ATIVO	1.558.582	1.365.217	2.435.045	2.043.641
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Controladora		Consolidado	
	2008	2007	2008	2007
Circulante				
Fornecedores	105.372	141.279	188.833	197.195
Empréstimos e financiamentos	287.594	238.265	628.416	417.437
Salários e férias a pagar	50.813	49.108	62.506	59.383
Impostos e contribuições a recolher	14.980	12.067	23.862	24.581
Partes relacionadas	1.415	18.353	-	5.726
Adiantamentos de clientes	17.421	6.771	32.103	25.535
Representantes comissionados	14.253	7.449	22.937	15.983
Juros sobre o capital próprio e dividendos	59.810	75.020	59.810	75.020
Participação dos administradores	7.074	6.561	7.074	6.561
Outras Contas a Pagar	38.911	34.424	92.386	75.319
	597.643	589.297	1.117.927	902.740
Não Circulante				
Empréstimos e financiamentos	216.294	136.068	551.703	473.059
Provisão para contingências	45.755	32.674	56.552	42.648
Benefícios a empregados	10.570	13.200	10.573	13.200
Outras contas a pagar	24	-	2.972	13.797
	272.643	181.942	621.800	542.704
Participação dos Minoritários	-	-	11.809	7.836
Patrimônio Líquido				
Capital social realizado	450.000	450.000	450.000	450.000
Reserva de capital	708	1.186	708	1.186
Reserva de lucros	236.066	160.260	231.279	156.643
Ações em tesouraria	(6.058)	(3.362)	(6.058)	(3.362)
Ajustes acumulados de conversão	7.580	(14.106)	7.580	(14.106)
	688.296	593.978	683.509	590.361
TOTAL PASSIVO	1.558.582	1.365.217	2.435.045	2.043.641

Os demonstrativos financeiros consolidados, incluindo notas explicativas e parecer da PRICEWATERHOUSECOOPERS - Auditores Independentes, estão disponíveis nos sites: www.cvm.gov.br e www.bovespa.com.br.

D R E

Em R\$ mil

CONTAS	Controladora		Consolidado	
	2008	2007	2008	2007
Receita bruta de vendas e serviços	1.906.889	1.649.901	3.024.210	2.467.020
Deduções de vendas				
Impostos sobre vendas	(222.352)	(262.391)	(492.047)	(365.925)
Receita líquida de vendas e serviços	1.684.537	1.387.510	2.532.163	2.101.095
Custo dos produtos vendidos e serviços prestados	(1.384.395)	(1.209.987)	(2.058.094)	(1.758.510)
Lucro Bruto	300.142	177.523	474.069	342.585
Despesas (receitas) operacionais				
Com vendas	81.037	73.311	146.196	129.042
Honorários dos administradores	8.330	7.600	8.330	7.600
Despesas de administração	43.583	35.867	92.120	71.805
Outras despesas (receitas) operacionais, líquidas	(210)	7.632	(4.863)	(3.895)
Lucro Operacional antes das participações societárias e do resultado financeiro	132.740	124.410	241.783	204.552
Resultado de participações societárias				
Resultado da equivalência patrimonial	31.016	56.238	-	-
Amortização de ágio	(6.645)	(2.989)	(6.645)	(2.989)
Resultado financeiro				
Despesas financeiras	(150.515)	(106.276)	(209.884)	(132.067)
Receitas Financeiras	119.913	171.805	171.022	198.771
Lucro antes do imposto de renda, da contribuição social e das participações estatutárias	161.171	171.891	186.779	201.748
Imposto de Renda e contribuição social				
Corrente	(56.499)	(37.079)	(84.920)	(66.287)
Diferido	38.018	16.241	40.605	19.407
Participação dos administradores nos lucros	(7.074)	(6.561)	(7.074)	(6.561)
Participação dos minoritários nos lucros	-	-	(944)	(1.782)
Lucro líquido do exercício	135.616	144.492	134.446	146.525
Lucro líquido por ação - R\$	0,608	0,646	0,603	0,655

Os demonstrativos financeiros consolidados, incluindo notas explicativas e parecer da PRICEWATERHOUSECOOPERS - Auditores Independentes, estão disponíveis nos sites: www.cvm.gov.br e www.bovespa.com.br.

FLUXO DE CAIXA

Em R\$ mil

	Controladora		Consolidado	
	2008	2007	2008	2007
Fluxo de caixa das atividades operacionais				
Resultado do Exercício	135.616	144.492	134.446	146.525
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:				
Depreciação e amortização	29.981	19.639	47.869	33.409
Custo na venda de ativos permanentes	8.379	743	13.797	5.699
Equivalência patrimonial	(31.016)	(56.238)	-	-
Provisão para riscos de créditos	5.764	6.842	14.267	1.306
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(38.018)	(16.421)	(40.605)	(19.407)
Juros e variações apropriados	45.931	21.698	166.809	14.884
Ajustes acumulados de conversão	-	-	21.686	(14.106)
Variação cambial de imobilizações no exterior	-	-	(9.912)	3.587
Participações minoritárias	-	-	3.973	541
Variações nos ativos e passivos				
(Aumento) redução em contas a receber de clientes	(138.341)	(49.252)	(276.678)	(310.062)
(Aumento) redução em outras contas a receber	(6.256)	(43.294)	(49.569)	(25.920)
(Aumento) redução nos estoques	(42.086)	(27.547)	(80.761)	(36.514)
Aumento (redução) em fornecedores	(35.907)	63.272	(8.362)	80.733
Aumento (redução) em contas a pagar e provisões	13.680	64.897	8.959	100.753
Caixa líquido proveniente das atividades operacionais	(52.273)	128.831	(54.081)	(18.572)
Fluxo de caixa das atividades de investimentos				
Investimentos	(37.174)	(53.169)	(14.384)	(5.557)
Partes relacionadas	7.253	9.669	(5.726)	5.726
Dividendos de subsidiárias	13.163	14.910	-	-
Dividendos revertidos	-	(1.570)	-	-
Compras de imobilizado	(58.738)	(38.456)	(110.324)	(105.007)
Gastos pré-operacionais em implantação de novas unidades	-	-	(7.475)	-
Aplicações financeiras - não circulante	-	-	70.984	(71.067)
Caixa líquido usado nas atividades de investimentos	(75.496)	(68.616)	(66.923)	(175.905)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos				
Captação de empréstimos e financiamentos	530.503	566.192	1.114.379	1.057.384
Pagamentos de empréstimos e juros	(446.879)	(598.530)	(991.565)	(734.656)
Pagamentos de dividendos e juros sobre capital próprio	(59.810)	(75.020)	(59.810)	(75.020)
Ações em tesouraria	(3.174)	(708)	(3.174)	(708)
Caixa líquido usado nas atividades de financiamentos	20.640	(108.066)	59.830	247.000
Caixa e equivalentes de caixa no início do período	308.138	355.989	495.525	443.002
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período	201.009	308.138	434.351	495.525
Aumento (redução) líquido de caixa e equivalentes de caixa	(107.129)	(47.851)	(61.174)	52.523

Os demonstrativos financeiros consolidados, incluindo notas explicativas e parecer da PRICEWATERHOUSECOOPERS - Auditores Independentes, estão disponíveis nos sites: www.cvm.gov.br e www.bovespa.com.br.