



RESULTADOS DO EXERCÍCIO DE 2015 - Relatório da Administração

Senhores(as) Acionistas:

A Administração da Marcopolo S.A. submete para apreciação de V.Sas. o Relatório da Administração e as Demonstrações Financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015, acompanhadas do relatório dos auditores independentes.

As demonstrações financeiras são apresentadas de acordo com as políticas contábeis adotadas no Brasil e com o IFRS – *International Financial Reporting Standards*, estabelecido pelo IASB - *International Accounting Standards Board*.

1. CONTEXTO OPERACIONAL

A Marcopolo é uma sociedade anônima de capital aberto, sediada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, fundada em 06 de agosto de 1949, e tem por principal objetivo a fabricação de ônibus, de carrocerias para ônibus e componentes.

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 dezessete unidades fabris, sendo cinco no Brasil (duas unidades em Caxias do Sul – RS, uma em Duque de Caxias – RJ, uma em São Mateus – ES, além de participação de 45,0% na empresa San Marino Ônibus e Implementos Ltda., também em Caxias do Sul – RS), e doze no exterior, sendo uma unidade própria na África do Sul, três na Austrália, além de coligadas/controladas na Argentina (2), Colômbia, Egito, Índia (2), México e China. A Marcopolo detém ainda 40,0% de participação na empresa Spheros (climatização e ar-condicionado), 30,0% na WSul (espumas para assentos), 65,0% na Apolo (soluções em plásticos), 26,0% na MVC (componentes plásticos), e 19,97% na empresa canadense New Flyer Industries, Inc. Além das empresas mencionadas, a Marcopolo detém o controle integral do Banco Moneo S.A., constituído para dar suporte ao financiamento dos produtos da Companhia.

2. INDICADORES DE DESEMPENHO

Na tabela abaixo, estão listados alguns indicadores de relevância para a gestão e análise do desempenho da Companhia em 2015.

DADOS CONSOLIDADOS

(R\$ em milhões e variação em percentual, exceto quando indicado de outra forma)

Desempenho Operacional	2015	2014	Var. %
Receita Operacional Líquida	2.739,1	3.400,2	(19,4)
- Receitas no Brasil	1.263,5	2.252,0	(43,9)
- Receitas de exportações e no exterior	1.475,6	1.148,2	28,5
Lucro Bruto	476,0	592,3	(19,6)
<i>EBITDA</i> ⁽¹⁾	212,5	306,4	(30,6)
Lucro Líquido	89,1	224,1	(60,2)
Lucro por ação em R\$	0,100	0,252	(60,3)
Retorno sobre o Capital Investido – ROIC ⁽²⁾	6,3%	10,2%	(3,9)pp
Retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE ⁽³⁾	5,4%	14,8%	(9,4)pp
Investimentos	156,2	136,3	14,6
Patrimônio Líquido	1.828,1	1.647,6	11,0
Posição Financeira: Segmento Industrial			
Caixa, Equivalente a Caixa e Aplicações Financeiras	1.346,0	888,1	51,6
Passivo Financeiro de Curto Prazo	691,5	159,1	334,6
Passivo Financeiro de Longo Prazo	1.065,1	1.204,2	(11,6)
Passivo Financeiro Líquido	410,6	475,2	(13,6)
Posição Financeira: Segmentos Industrial e Financeiro			
Caixa, Equivalentes a Caixa e Aplicações Financeiras	1.365,2	915,6	49,1
Passivo Financeiro de Curto Prazo	966,1	421,7	129,1
Passivo Financeiro de Longo Prazo	1.509,7	1.691,2	(10,7)
Passivo Financeiro Líquido	1.110,6	1.197,3	(7,2)
Margens			
Margem Bruta	17,4%	17,4%	-
Margem <i>EBITDA</i>	7,8%	9,0%	(1,2)pp
Margem Líquida	3,3%	6,6%	(3,3)pp

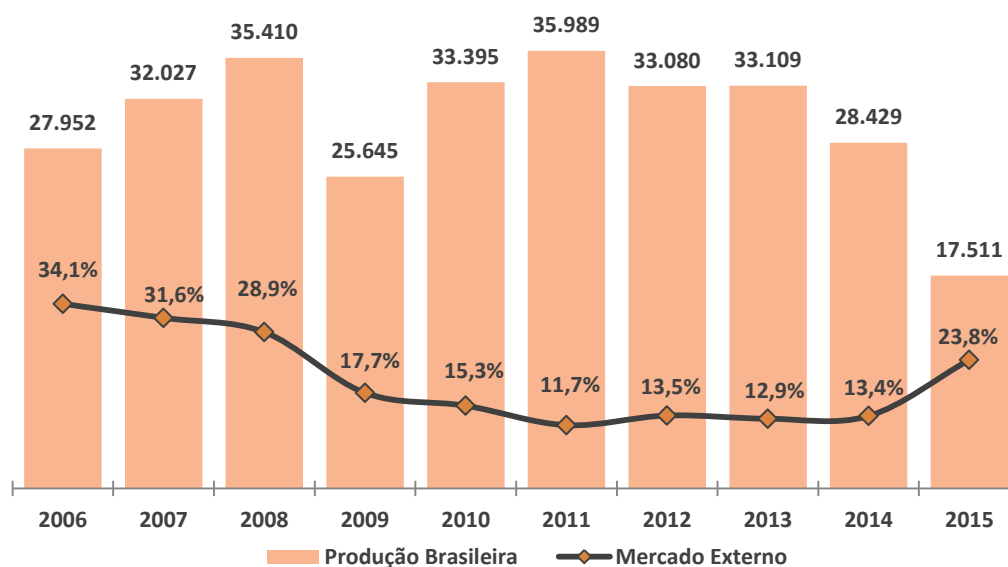
Notas: ⁽¹⁾ *EBITDA* = Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortizações; ⁽²⁾ ROIC (*Return on Invested Capital*) = *EBIT*/(estoques + clientes + imobilizado + intangível - fornecedores); ⁽³⁾ ROE (*Return on Equity*) = Lucro Líquido/Patrimônio Líquido Inicial; pp = pontos percentuais.

3. DESEMPENHO DO SETOR DE ÔNIBUS NO BRASIL

A produção brasileira em 2015 alcançou 17.511 unidades, volume 38,4% inferior às 28.429 unidades produzidas em 2014. Pelo fato de ser um veículo vendido completo, o Volare não é computado na produção brasileira de carrocerias. Se considerada a produção desse tipo de veículo, a produção nacional seria de 19.367 unidades no ano, contra 32.841 unidades em 2014.

A demanda no mercado interno atingiu 13.352 unidades, queda de 45,8% em relação ao ano de 2014, enquanto que a produção destinada ao mercado externo foi de 4.159 unidades, 9,4% superior em relação às exportações do ano anterior.

O gráfico a seguir mostra a evolução dos últimos dez anos da produção brasileira de carrocerias de ônibus:



PRODUÇÃO BRASILEIRA DE ÔNIBUS – TOTAL (em unidades)

PRODUTOS ⁽¹⁾	2011	2012	2013	2014	2015
Rodoviários	10.467	9.117	10.216	7.977	5.679
Urbanos	20.347	18.944	17.938	16.836	9.593
Micros	5.099	5.019	4.955	3.616	2.239
SUBTOTAL	35.913	33.080	33.109	28.429	17.511
Minis ⁽²⁾	76	-	-	-	-
TOTAL	35.989	33.080	33.109	28.429	17.511

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

Notas: ⁽¹⁾ Inclui as unidades exportadas em KD (desmontadas); ⁽²⁾ Os dados de produção dos Minis não incluem a produção de unidades integrais, tipo Volare.

PRODUÇÃO BRASILEIRA DE ÔNIBUS – MERCADO INTERNO (em unidades)

PRODUTOS ⁽¹⁾	2011	2012	2013	2014	2015
Rodoviários	8.051	6.970	7.666	5.644	3.382
Urbanos	19.511	17.752	17.011	15.861	8.291
Micros	4.131	3.900	4.150	3.123	1.679
SUBTOTAL	31.693	28.622	28.827	24.628	13.352
Minis ⁽²⁾	68	-	-	-	-
TOTAL	31.761	28.622	28.827	24.628	13.352

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

PRODUÇÃO BRASILEIRA DE ÔNIBUS – MERCADO EXTERNO (em unidades)

PRODUTOS ⁽¹⁾	2011	2012	2013	2014	2015
Rodoviários	2.416	2.147	2.550	2.333	2.297
Urbanos	836	1.192	927	975	1.302
Micros	968	1.119	805	493	560
SUBTOTAL	4.220	4.458	4.282	3.801	4.159
Minis ⁽²⁾	8	-	-	-	-
TOTAL	4.228	4.458	4.282	3.801	4.159

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

4. DESEMPENHO OPERACIONAL DA MARCOPOLO

A atual conjuntura econômica e a instabilidade política do Brasil afetaram profundamente o segmento de bens de capital no país. Como consequência, o ano de 2015 foi de retração para a indústria de carrocerias de ônibus e trouxe grandes desafios para as empresas do setor. Para adequar-se ao cenário adverso, a Marcopolo implementou medidas visando à mitigação do impacto no quadro de pessoal e nos resultados operacionais.

Em relação aos colaboradores, a Companhia adotou planos de flexibilização da jornada de trabalho, férias coletivas e, a partir de janeiro de 2016, lay-off de até cinco meses na Marcopolo Rio, unidade especializada na produção de ônibus urbanos, situada em Duque de Caxias/RJ.

No âmbito operacional, a Marcopolo criou forças-tarefas para acelerar as atividades críticas que ajudem a Companhia a superar as dificuldades de um mercado interno ainda estagnado em um nível abaixo do histórico. A primeira delas foca no aumento das exportações através do fortalecimento da atuação nos mercados tradicionais da América Latina e também da cobertura de novos mercados e ampliação do portfólio de clientes no exterior. A segunda força-tarefa visa à melhora operacional através do encurtamento dos tempos de ciclo de produção, do aumento da eficiência e da otimização das unidades fabris. A terceira força-tarefa diz respeito às ações estruturadas, buscando a redução de despesas e custos indiretos.

No Volare, a menor demanda de veículos escolares provenientes do programa Caminho da Escola, bem como o atraso no pagamento do Governo Federal dos valores faturados através desse programa, afetaram os resultados do negócio. Em contrapartida, o crescimento de 44,3% no volume físico exportado e a redução dos recebíveis compensaram, em parte, o impacto nos resultados desse segmento.

No início do ano de 2015, a unidade Volare São Mateus/ES iniciou as atividades através da montagem de kits (CKDs) enviados de Caxias do Sul. Mesmo em um ano desafiador, o Volare lançou os modelos V8L RHD, V9L, WL Urbano e Access, contribuindo para aumentar a competitividade da marca no seu mercado de atuação. O lançamento do Volare Cinco está previsto para o primeiro semestre de 2016.

No segmento de urbanos, além do menor volume para o programa Caminho da Escola, os atrasos nos processos licitatórios em algumas cidades do país, o aumento

do custo do financiamento para aquisição de ônibus e os atrasos em obras de mobilidade urbana foram fatores determinantes para a menor demanda no período.

No segmento de ônibus rodoviários, o ano foi caracterizado pela retração de 40,1% na demanda do mercado interno brasileiro em relação a 2014, e 55,9% se comparado com o ano de 2013. Os principais fatores que explicam essa queda foram o aumento do custo do financiamento, a retração do PIB brasileiro, que afetou o segmento de fretamento, e as incertezas em relação à regulamentação da prestação do serviço regular de transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros sob o regime de autorização, que só foi publicada pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) em junho de 2015.

Em relação ao programa Caminho da Escola, o último pregão foi realizado em dezembro de 2015. No total dos pregões eletrônicos em 2015, a Marcopolo habilitou-se a produzir e fornecer até 1.550 unidades. Entretanto, devido às restrições orçamentárias do Governo Federal, até a presente data não há definição pela aquisição dessas unidades. A Companhia segue engajada na busca pelo recebimento dos valores ainda em aberto referentes ao volume faturado entre os anos de 2014 e 2015 que, em 31.01.2016, totalizava R\$ 83,8 milhões.

Nas operações do exterior, o destaque foi a Volgren, na Austrália, que passou a colher os frutos da implementação do programa de transformação em suas unidades fabris e apresentou melhora nos resultados operacionais em relação a 2014. Na New Flyer Inc. (NFI), empresa na qual a Marcopolo detém participação societária de 19,97%, o destaque foi a aquisição da *Motor Coach Industries International* - MCI, maior produtor norte-americano de ônibus rodoviários, pelo valor de US\$ 455 milhões. A NFI anunciou ainda o aumento de 12,9% no valor dos dividendos por ação, passando de C\$ 0,62 para C\$ 0,70 ao ano a partir de 2016. Mais informações sobre o desempenho das coligadas e controladas da Marcopolo no exterior estão no item 16 desse relatório.

No segmento de ônibus, a Marcopolo lançou cinco novos modelos: o rodoviário Paradiso 1350, o intermunicipal Ideale, e os urbanos Torino Express (articulado), Torino *Low Entry* (piso baixo) e o Torino Motor Traseiro. Com esses lançamentos, a Companhia atende a praticamente todos os nichos de mercado no Brasil e no exterior, e busca estimular os clientes a promoverem a renovação de suas frotas por veículos mais eficientes, modernos, seguros e confortáveis. Desde 2008, a Marcopolo já promoveu o lançamento de mais de 100 novos modelos em todo o mundo.

A Marcopolo anunciou através de Fato Relevante divulgado em 03.11.2015, que o Conselho de Administração da Companhia aprovou a assinatura de uma carta de intenções, não vinculante, que tem por objetivo estabelecer as bases e os princípios para uma potencial incorporação da L&M, controladora direta da San Marino Ônibus Ltda. (Neobus). A Companhia segue no aguardo da obtenção da aprovação pelas autoridades de defesa de concorrência e da finalização do processo de *due diligence*.

Conforme Comunicado ao Mercado, divulgado no dia 25 de junho de 2015, o Conselho de Administração da Marcopolo anunciou a nomeação de Francisco Gomes Neto para o cargo de diretor geral da empresa. O executivo tomou posse no dia 10 de agosto e sucedeu a José Rubens de la Rosa. A mudança fez parte do processo de sucessão da Companhia, em curso desde 2013.

4.1 Unidades Registradas na Receita Líquida

Em 2015, foram registradas na receita líquida 11.170 unidades, sendo 8.907 no mercado interno, representando 79,7% do consolidado, e 2.263 unidades no mercado externo, representando os demais 20,3% do total, conforme apresentado na tabela a seguir:

OPERAÇÕES (em unidades)	2015	2014	Var. %
BRASIL			
- Mercado Interno	7.126	13.955	(48,9)
- Mercado Externo	1.915	1.916	(0,1)
SUBTOTAL	9.041	15.871	(43,0)
Eliminações KD's exportados ⁽¹⁾	134	311	(56,9)
TOTAL NO BRASIL	8.907	15.560	(42,8)
EXTERIOR			
- África do Sul	343	359	(4,5)
- Austrália	428	435	(1,6)
- México	1.492	1.619	(7,8)
TOTAL NO EXTERIOR	2.263	2.413	(6,2)
TOTAL GERAL	11.170	17.973	(37,9)

Nota: ⁽¹⁾ KD (Knock Down) = Carrocerias parcial ou totalmente desmontadas.

4.2 Produção

Em 2015, a produção consolidada da Marcopolo totalizou 11.072 unidades, 37,5% inferior às 17.713 fabricadas no exercício de 2014. Desse total, 79,6% foram produzidas no Brasil e as demais 20,4% no exterior. Os dados sobre a produção mundial da Marcopolo são apresentados nos quadros que seguem:

MARCOPOLO – PRODUÇÃO MUNDIAL CONSOLIDADA

OPERAÇÕES (em unidades)	2015	2014	Var. %
BRASIL ⁽¹⁾			
- Mercado Interno	7.052	13.709	(48,6)
- Mercado Externo	1.934	1.964	(1,5)
SUBTOTAL	8.986	15.673	(42,7)
Eliminações KD's exportados ⁽²⁾	168	336	(50,0)
TOTAL NO BRASIL	8.818	15.337	(42,5)
EXTERIOR			
- África do Sul	334	322	3,7
- Austrália	428	435	(1,6)
- México	1.492	1.619	(7,8)
TOTAL NO EXTERIOR	2.254	2.376	(5,1)
TOTAL GERAL	11.072	17.713	(37,5)

Notas: ⁽¹⁾ Inclui a produção do modelo Volare, bem como a produção da Marcopolo Rio (2.552 unidades em 2015 e 4.940 unidades em 2014); ⁽²⁾ KD (Knock Down) = Carrocerias parcial ou totalmente desmontadas.

MARCOPOLO – PRODUÇÃO MUNDIAL CONSOLIDADA POR MODELO

PRODUTOS/MERCADOS ⁽²⁾ (em unidades)	2015			2014		
	MI	ME ⁽¹⁾	TOTAL	MI	ME ⁽¹⁾	TOTAL
Rodoviários	2.032	1.149	3.181	3.334	1.253	4.587
Urbanos	2.999	2.403	5.402	5.369	2.353	7.722
Micros	419	214	633	770	222	992
SUBTOTAL	5.450	3.766	9.216	9.473	3.828	13.301
Volares ⁽³⁾	1.602	254	1.856	4.236	176	4.412
PRODUÇÃO TOTAL	7.052	4.020	11.072	13.709	4.004	17.713

Notas: ⁽¹⁾ Na produção total do ME estão incluídas as unidades exportadas em KD (carrocerias parcial ou totalmente desmontadas) que somaram, em 2015, 168 unidades, contra 336 unidades em 2014; ⁽²⁾ MI = Mercado Interno; ME = Mercado Externo; ⁽³⁾ A produção de Volares não faz parte dos dados do SIMEFRE e da FABUS, ou da produção do setor.

MARCOPOLO – PRODUÇÃO NO BRASIL

PRODUTOS/MERCADOS ⁽²⁾ (em unidades)	2015			2014		
	MI	ME ⁽¹⁾	TOTAL	MI	ME ⁽¹⁾	TOTAL
Rodoviários	2.032	1.094	3.126	3.334	1.213	4.547
Urbanos	2.999	372	3.371	5.369	353	5.722
Micros	419	214	633	770	222	992
SUBTOTAL	5.450	1.680	7.130	9.473	1.788	11.261
Volares ⁽³⁾	1.602	254	1.856	4.236	176	4.412
PRODUÇÃO TOTAL	7.052	1.934	8.986	13.709	1.964	15.673

Nota: Vide notas do quadro Produção Mundial Consolidada por Modelo.

4.3 Participação de Mercado

A Marcopolo manteve sua posição de liderança no mercado brasileiro, encerrando o ano com uma participação de 40,7%. Apesar da produção brasileira de ônibus ter recuado 38,4% em 2015, o *market share* geral da Companhia cresceu 1,1 ponto percentual em relação a 2014. A tabela abaixo destaca a participação de mercado da Marcopolo na produção brasileira por linha de produto.

PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO BRASILEIRA (%)

PRODUTOS ⁽¹⁾	2011	2012	2013	2014	2015
Rodoviários	61,5	58,9	56,0	57,0	55,0
Urbanos	35,1	34,6	34,7	34,0	35,1
Micros	22,4	22,8	24,9	27,4	28,3
TOTAL ⁽²⁾	40,9	39,5	39,8	39,6	40,7

Fonte: FABUS e SIMEFRE

Notas: ⁽¹⁾ Inclui 100,0% da Marcopolo Rio; ⁽²⁾ O Volare não está computado para efeito de participação no mercado.

5. RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA

A receita líquida consolidada alcançou R\$ 2.739,1 milhões em 2015, 19,4% abaixo dos R\$ 3.400,2 milhões do exercício de 2014. O resultado foi parcialmente compensado com o aumento de 51,7% nas receitas de exportações, impulsionada pela desvalorização de 47,0% do real frente ao dólar americano em 2015.

As vendas para o mercado interno geraram receitas de R\$ 1.263,5 milhões ou 46,1% da receita líquida total (66,2% em 2014). As exportações, somadas aos negócios no exterior, atingiram a receita de R\$ 1.475,6 milhões ou 53,9% do total. As receitas por produto e mercado de destino são apresentadas na tabela abaixo:

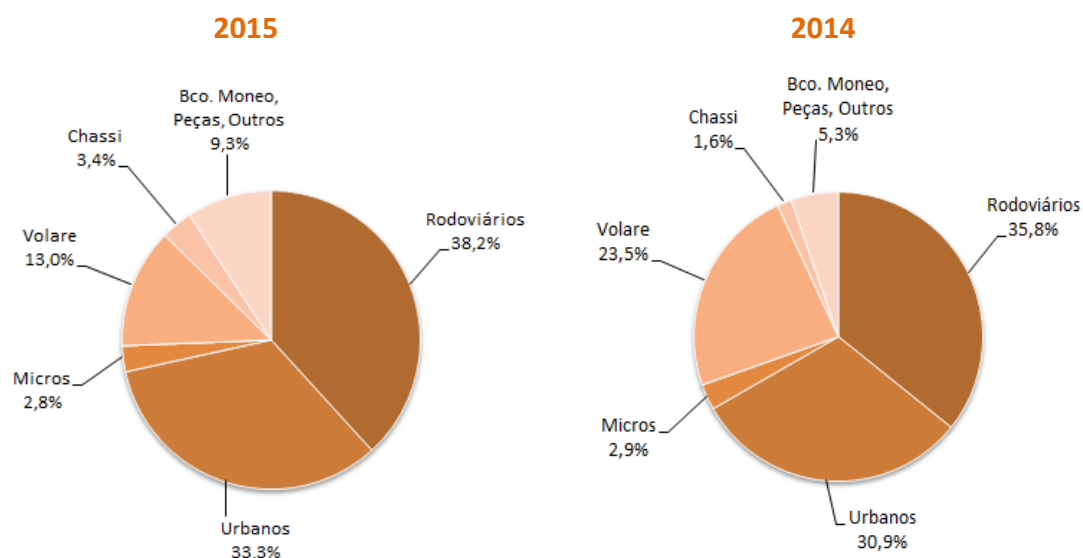
RECEITA LÍQUIDA TOTAL CONSOLIDADA POR PRODUTOS E MERCADOS (R\$ milhões)

PRODUTOS/MERCADOS ⁽¹⁾	2015			2014		
	MI	ME	TOTAL	MI	ME	TOTAL
Rodoviários	469,5	577,8	1.047,3	701,4	515,1	1.216,5
Urbanos	313,6	599,6	913,2	597,9	453,6	1.051,5
Micros	45,3	31,6	76,9	77,6	20,8	98,4
Subtotal carrocerias	828,4	1.209,0	2.037,4	1.376,9	989,5	2.366,4
Volares ⁽²⁾	306,1	49,4	355,5	769,0	29,7	798,7
Chassi	27,2	66,4	93,6	19,7	35,1	54,8
Bco. Moneo, Peças, Outros	101,8	150,8	252,6	86,4	93,9	180,3
TOTAL GERAL	1.263,5	1.475,6	2.739,1	2.252,0	1.148,2	3.400,2

Nota: ⁽¹⁾ MI = Mercado Interno; ME = Mercado Externo; ⁽²⁾ A receita dos Volares inclui os chassis.

Do total da receita líquida consolidada de 2015, 74,3% originou-se das vendas de carrocerias, 13,0% da comercialização de Volares, e 12,7% das receitas de peças, do Banco Moneo e de chassis.

Os gráficos abaixo mostram mais detalhadamente a origem da receita consolidada por linha de produtos (em %):



6. RESULTADO BRUTO E MARGENS

Em 2015, o lucro bruto totalizou R\$ 476,0 milhões, representando 17,4% da receita líquida. Apesar da queda na produção total e do *mix* mais leve de produtos destinados ao mercado interno brasileiro, a margem bruta manteve-se estável quando comparada à margem do ano anterior. Isso é reflexo da maior contribuição das exportações na receita consolidada, cujas margens estão sendo beneficiadas pela desvalorização cambial do real em relação ao dólar americano, e das ações da Companhia para mitigar os efeitos da retração do mercado interno em seus resultados operacionais.

7. DESPESAS COM VENDAS

As despesas com vendas somaram R\$ 164,8 milhões em 2015, ou 6,0% da receita líquida, contra R\$ 196,4 milhões, ou 5,8% da receita, em 2014. A redução do valor absoluto decorre basicamente do menor volume de comissões pela diminuição das vendas.

8. DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

As despesas gerais e administrativas totalizaram R\$ 158,5 milhões em 2015 e R\$ 171,3 milhões em 2014, representando 5,8% e 5,0% da receita líquida, respectivamente. A redução do valor absoluto foi decorrente da reestruturação interna nas áreas administrativas e da menor despesa com o Programa de Transformação na Volgren, Austrália. Já a relação percentual maior deve-se a menor receita.

9. OUTRAS RECEITAS/DESPESAS OPERACIONAIS

Em 2015, foram contabilizados R\$ 19,6 milhões como “Outras Despesas Operacionais”. Esse valor advém de despesas e provisões para indenizações trabalhistas no valor de R\$ 16,4 milhões, decorrentes das reestruturações internas nas áreas indiretas e administrativas.

10. RESULTADO DA EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL

O resultado da equivalência patrimonial em 2015 foi positivo em R\$ 33,0 milhões, contra R\$ 35,3 milhões também positivos em 2014. As maiores contribuições são oriundas da New Flyer Industries Inc. (R\$ 45,9 milhões), controlada direta da Marcopolo Canadá Holdings Corp., e da Metalpar/Metalsur (R\$ 18,4 milhões). Em contrapartida, a MVC – Componentes Plásticos Ltda. – trouxe um resultado negativo não caixa de R\$ 35,7 milhões. Cabe esclarecer que a Marcopolo detém uma participação minoritária de 26,0% na MVC e não participa da gestão da empresa. O resultado da equivalência patrimonial é apresentado detalhadamente na Nota Explicativa nº 11 às Demonstrações Financeiras.

11. RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

O resultado financeiro líquido de 2015 foi negativo em R\$ 38,4 milhões, contra um resultado positivo de R\$ 11,1 milhões em 2014. Esse resultado é decorrente da variação cambial sobre o passivo em moeda norte americana. A abertura do resultado financeiro é apresentada detalhadamente na Nota Explicativa nº 26 às Demonstrações Financeiras.

12. EBITDA

O EBITDA alcançou R\$ 212,5 milhões em 2015, com margem de 7,8%, contra R\$ 306,4 milhões e margem de 9,0% em 2014. A retração na margem é reflexo da menor demanda e do *mix* mais leve de produtos destinados ao mercado interno brasileiro, somado à maior dificuldade de repasses de preços. Além disso, o EBITDA foi impactado pelo resultado negativo não caixa reportado via equivalência patrimonial da coligada MVC – Componentes Plásticos Ltda. – e pelas despesas e provisões mencionadas no item 9 – “Outras Despesas Operacionais”. A tabela abaixo destaca as contas que compõem o EBITDA:

(R\$ milhões)	2015	2014
Resultado antes de IR e CS	127,7	276,4
Receitas Financeiras	(449,1)	(240,2)
Despesas Financeiras	487,5	229,1
Depreciações / Amortizações	46,4	41,1
EBITDA	212,5	306,4

13. LUCRO LÍQUIDO

O lucro líquido de 2015 atingiu R\$ 89,1 milhões, com margem líquida de 3,3%. Esse resultado é explicado pelos fatores mencionados no EBITDA e pela maior despesa financeira resultante da variação cambial sobre o passivo em dólar americano.

14. ENDIVIDAMENTO FINANCEIRO

O endividamento financeiro líquido totalizava R\$ 1.110,6 milhões em 31.12.2015 (R\$ 1.197,3 milhões em 31.12.2014). Desse total, R\$ 700,0 milhões eram provenientes do segmento financeiro, enquanto que o segmento industrial apresentou passivo líquido de R\$ 410,6 milhões.

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 industriais 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. Por se tratar de repasses do FINAME, cada desembolso oriundo do BNDES tem exata contrapartida na conta de recebíveis de clientes do Banco Moneo, tanto em prazo como em taxa fixa. Vide Nota Explicativa 28 às Demonstrações Financeiras.

Em 31 de dezembro, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 1,9x o *EBITDA* dos últimos 12 meses.

15. GERAÇÃO DE CAIXA

Em 2015, as atividades operacionais geraram recursos de R\$ 491,2 milhões. As atividades de investimentos demandaram R\$ 127,6 milhões, enquanto que as atividades de financiamento geraram R\$ 93,3 milhões, sendo R\$ 177,4 milhões líquidos de captações e pagamentos de empréstimos e financiamentos, R\$ 86,9 milhões consumidos no pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio e R\$ 2,8 milhões referentes ao saldo de ações em tesouraria. Como resultado, o saldo inicial de caixa de R\$ 642,6 milhões, somando R\$ 31,5 milhões de variação cambial sobre o caixa, aumentou para R\$ 1.131,2 milhões ao final do ano. Considerando as aplicações financeiras, o saldo de caixa em 31 de dezembro de 2015 era de R\$ 1.365,2 milhões. A demonstração dos fluxos de caixa dos segmentos industrial e financeiro é apresentada detalhadamente na Nota Explicativa 29 às Demonstrações Financeiras.

16. DESEMPENHO DAS CONTROLADAS E COLIGADAS

16.1 Controladas no exterior

Em 2015, as unidades controladas no exterior produziram 2.254 unidades. Esse volume representou 20,4% da produção consolidada da Marcopolo. Abaixo estão descritos os principais destaques das controladas no exterior:

MARCOPOLO CHINA (MAC) – Localizada na cidade de Jiangyin, a Marcopolo China conta com uma área de *sourcing*, de produção de peças, componentes e de carrocerias de ônibus desmontadas, bem como de produção de ônibus em PKD para a exportação. A MAC possui uma relevância estratégica de inserção da marca Marcopolo na Ásia e Oceania, e já possui uma base de relacionamento com clientes na Malásia, Myanmar, Hong Kong, Rússia, Paquistão, Austrália, entre outros.

MARCOPOLO SOUTH AFRICA (MASA) – Em 2015, a MASA, localizada em Johannesburgo, produziu 334 unidades, crescimento de 3,7% em relação a 2014. A produção estimada da MASA para 2016, tanto para o mercado da África do Sul como para exportações para outros países africanos, está em linha com o que foi realizado em 2015.

POLOMEX – Localizada em Monterrey, México, a Polomex produziu 1.492 unidades em 2015. Ainda que não haja a expectativa de crescimento do mercado de ônibus em 2016, a Companhia estima ganhar *market share*, especialmente no segmento de rodoviários, tanto através da continuidade da parceria com a Mercedes, como também pelas novas oportunidades de encarroçar com outras marcas de chassis.

VOLGREN – Sediada em Melbourne – Austrália, a Volgren produziu 428 unidades em 2015, em linha com o orçamento projetado para o ano. A Companhia registrou

melhora da eficiência operacional de cerca de 30,0% em relação ao ano anterior, fruto da implementação do Programa de Transformação em vigor desde 2014. Para 2016, a Volgren segue engajada na melhora dos resultados e na redução de custos fixos. A expectativa é de um mercado levemente superior a 2015 e de que a Companhia mantenha sua liderança no mercado australiano com participação de aproximadamente 40,0%.

16.2 Coligadas no exterior

GB POLO – A *joint venture* da Marcopolo no Egito, localizada na cidade de Suez, produziu 1.190 unidades em 2015. Ainda assim, os resultados operacionais da Companhia seguem aquém do esperado. Em meados de 2015, a Marcopolo assumiu a gestão da *joint venture* e desde então vem implementando uma reestruturação na empresa, com foco no aumento da eficiência e redução dos custos fixos. Já em 2016, a GB Polo saiu vencedora em duas licitações para as cidades do Cairo (150 unidades) e Alexandria (90 unidades). Através da presença no Egito está viabilizando a venda de produtos exportados em PKD desde o Brasil.

METALPAR/METALSUR – A produção total da Metalpar e da Metalsur, localizadas na Argentina, totalizou 1.886 unidades em 2015. O segmento de urbanos, atendido pela Metalpar, foi beneficiado pelas novas regras de utilização de ônibus com ar condicionado na província de Buenos Aires, que impulsionou a renovação da frota por veículos de maior valor agregado. A limitação das importações de ônibus na Argentina, em vigor até dezembro de 2015, também beneficiou o desempenho da Metalsur. A expectativa é positiva para 2016 e ambas as empresas estão com bons volumes na carteira de pedidos. A Metalsur lançará um novo modelo de *Double Decker* em 2016.

NEW FLYER (NFI) – A New Flyer Industries Inc., empresa na qual a Marcopolo possui participação acionária de 19,97%, é o principal fabricante de ônibus urbanos nos Estados Unidos e Canadá. Sediada em Winnipeg, Canadá, a companhia é líder em tecnologia e oferece a mais ampla linha de produtos, incluindo veículos movidos a diesel limpo, gás natural, híbrido diesel-elétrico e elétricos. Em dezembro de 2015, a New Flyer adquiriu a Motor Coach Industries International - MCI, maior produtor norte-americano de ônibus rodoviários, pelo valor de US\$ 455,0 milhões. Com essa aquisição, a New flyer, que já era líder de mercado no segmento urbano, passa também a ser líder no segmento de ônibus rodoviários nos Estados Unidos e Canadá.

SUPERPOLO – Localizada na Colômbia, a Superpolo produziu 1.542 unidades em 2015. No início de 2016, a Superpolo lançou o novo modelo do Senior, que possibilitará a ampliação do *share* no segmento de micro-ônibus. A Superpolo busca, ainda, ampliar sua presença no mercado de exportações, especialmente para países da Comunidade Andina.

TATA MARCOPOLO MOTORS (TMML) – Em 2015, a produção consolidada da TMML atingiu 11.655 unidades. Para 2016, o foco da TMML seguirá sendo na melhora da performance e conseqüentemente de seus resultados operacionais. Com o lançamento do modelo Audace, a TMML buscará ganhar participação de mercado no segmento MCV – *medium commercial vehicles*.

16.3 Banco Moneo

As atividades do Banco Moneo S.A. iniciaram em julho de 2005 com a finalidade de financiar os produtos da Marcopolo. O Banco está autorizado a atuar nas carteiras de investimento, arrendamento mercantil e crédito, financiamento e investimento. Em 2015, o lucro do banco foi de R\$ 18,8 milhões. As operações de crédito e avais totalizavam, em 31.12.2015, R\$ 925,9 milhões, contra R\$ 932,8 milhões em 31.12.2014. O Banco manteve a política de priorizar a qualidade da sua carteira de crédito, por meio de um rigoroso sistema de avaliação e aprovação de crédito.

17. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Marcopolo procura adotar as melhores práticas de Governança Corporativa, seguindo os princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. As ações estão listadas no Nível 2 de Governança Corporativa da BM&FBovespa desde 2002. A Companhia está vinculada à arbitragem na Câmara de Arbitragem do Mercado, conforme Cláusula Compromissória constante no seu Estatuto Social.

A gestão da Marcopolo é formalizada com base na distinção entre as funções e responsabilidades do Conselho de Administração, do Comitê Executivo e da Diretoria. O Conselho de Administração é constituído por sete membros, dos quais quatro são externos e independentes, sendo um eleito pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas detentores de ações preferenciais e outros dois pelos controladores. O Presidente do Conselho de Administração não participa da Diretoria. O Conselho de Administração conta, em caráter permanente, com um comitê técnico consultivo, estatutário, denominado Comitê Executivo, que auxilia, opina e apoia na condução dos negócios. As competências de cada um desses órgãos estão definidas no Estatuto Social da Companhia. Além disso, para auxiliar, opinar e apoiar na condução dos negócios, o Conselho de Administração conta ainda com os seguintes Comitês: (i) Auditoria e Riscos; (ii) Recursos Humanos e Ética; e (iii) Estratégia e Inovação. As funções de cada um desses Comitês de apoio podem ser encontradas no site da Companhia: <http://ri.marcopolo.com.br>, no menu Governança Corporativa/Regimento Interno dos Comitês.

A Companhia conta também com um Conselho Fiscal, 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 da Companhia.

A Companhia dispensa tratamento justo e igualitário a todos os minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (*stakeholders*). Na divulgação de

informações, utiliza elevados padrões de transparência, buscando estabelecer um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. Para atender dispositivos legais e aprimorar as informações prestadas ao mercado em geral e aos acionistas estrangeiros em particular, as Demonstrações Financeiras são divulgadas conforme padrões estabelecidos pelo IFRS - *International Financial Reporting Standard*. Em 2015, a Companhia realizou reuniões com a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais (APIMEC) em São Paulo e Porto Alegre, bem como *non-deal road shows* no Brasil e no exterior. O relacionamento da Marcopolo com seus acionistas e potenciais investidores é feito pela área de Relações com Investidores. Em 2015, foram recebidos analistas do país e do exterior e realizados inúmeros contatos telefônicos. O *website* da área de Relações com Investidores da Marcopolo (<http://ri.marcopolo.com.br>) possui conteúdo atualizado para atender ao público investidor.

18. PRÁTICAS DE COMPLIANCE

A Marcopolo, em complemento às boas práticas de governança e gestão de riscos, implementou ainda em 2014 a área de *compliance*, cuja estrutura contempla: um Comitê Consultivo formado pelos diretores estatutários, pelo presidente do Conselho de Administração e pelo gerente jurídico; um *Compliance Officer*; um analista de *compliance*; e agentes internos. A Companhia revisou seu Código de Conduta para incluir as disposições de integridade, treinou todos os colaboradores e representantes, intensificou os canais internos e externos para comunicação e denúncias, criou uma política de integridade, passou a incluir cláusulas de *compliance* em todos os contratos firmados pela companhia, realiza *due-diligence* de integridade em parceiros e terceiros, dentre outras práticas. Além disso, a equipe de *compliance* tem participado de eventos externos de treinamento e *benchmarking*.

19. AUDITORES INDEPENDENTES

19.1 Troca de Auditores Independentes

Em 2012, a Companhia realizou o rodízio de seus auditores, contratando a KPMG Auditores Independentes, com sede em Porto Alegre, RS, Av. Borges de Medeiros, 2.233, 8º andar, em substituição à PricewaterhouseCoopers - Auditores Independentes.

19.2 Instrução CVM 381/03

Em atendimento à Instrução CVM 381/03, incisos I a IV do artigo 2º, a Marcopolo informa que a prestadora dos serviços de auditoria externa à Companhia não realizou outros serviços não relacionados à auditoria que representaram mais de 5,0% dos honorários de auditoria durante o exercício de 2015.

20. MERCADO DE CAPITALIS

20.1 Capital Social

O capital social da Companhia é de R\$ 1,2 bilhão dividido em 896.900.084 ações, sendo 341.625.744 ações ordinárias (38,1%) e 555.274.340 ações preferenciais (61,9%), todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.

20.2 Desempenho das Ações Marcopolo na BM&FBovespa

Em 2015, foram realizadas 1.407,2 mil transações com ações da Marcopolo e negociadas 1.065,8 milhões de ações. As negociações com ações de emissão da Marcopolo movimentaram R\$ 2,5 bilhões no ano. A participação de investidores estrangeiros no capital social da Marcopolo totalizava, em 31.12.2015, 58,9% das ações preferenciais e 39,8% do capital social total.

A tabela a seguir demonstra a evolução dos principais indicadores relacionados ao mercado de capitais:

INDICADORES	2015	2014
Número de transações (milhares)	1.407,2	1.578,2
Ações Negociadas (milhões)	1.065,8	918,2
Valor transacionado (R\$ milhões)	2.497,8	3.923,5
Valor de mercado (R\$ milhões) ⁽¹⁾⁽²⁾	1.659,3	2.963,0
Valor patrimonial por ação (R\$)	2,04	1,83
Cotação POMO4 (Último dia útil)	1,85	3,33
Juros sobre o Capital Próprio e dividendos por ação (R\$/ação)	0,048	0,110

Notas: ⁽¹⁾ Cotação da última transação do período da ação Preferencial Escritural (PE), multiplicado pelo total das ações (OE+PE), no mesmo período. ⁽²⁾ Desse total, 5.923.969 ações preferenciais encontravam-se em tesouraria em 31.12.2015.

21. DIVIDENDOS/JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO

Em Reunião do Conselho de Administração, realizada no dia 23 de fevereiro de 2015, foi aprovado o pagamento de juros a título de remuneração do capital próprio (JCP) relativos aos primeiro, segundo e terceiro trimestres de 2015, no valor total de R\$ 0,0243 por ação. Em função do momento de instabilidade econômica e política do Brasil, da retração do mercado de ônibus no país, bem como pela priorização da manutenção do caixa da empresa, o Conselho de Administração da Marcopolo, em reuniões realizadas em 18 de setembro e 03 de novembro de 2015, deliberou pelo cancelamento do crédito e pagamento dos JCP relativo à 3ª etapa 2015, e do pagamento dos JCP relativo à 4ª etapa 2015. Por fim, em função da continuidade do cenário adverso, o Conselho de Administração decidiu, em reunião realizada no dia 19 de fevereiro de 2016, pela não distribuição de dividendos complementares relativos ao exercício de 2015, bem como pela suspensão do programa de pagamento de juros sobre o capital próprio em 2016.

O valor total distribuído a título de JCP relativo à primeira e segunda etapa de 2015 somou R\$ 43,3 milhões, equivalentes a 49,8% do lucro líquido ajustado da

Companhia e representando um *yield* (dividendo por ação / cotação da ação ao final do exercício) de 2,6%.

22. INVESTIMENTOS/IMOBILIZAÇÕES

Em 2015, a Marcopolo investiu R\$ 156,2 milhões, dos quais R\$ 20,9 milhões foram despendidos na controladora e aplicados em: R\$ 11,3 milhões em máquinas e equipamentos; R\$ 2,3 milhões em prédios e benfeitorias; R\$ 2,7 milhões em equipamentos de informática e *softwares* e R\$ 4,6 milhões em outras imobilizações. Nas controladas, foram investidos R\$ 124,3 milhões na Volare Espírito Santo; R\$ 4,3 milhões na Marcopolo Rio; R\$ 1,1 milhão na Polomex; R\$ 1,5 milhão na Volgren e R\$ 4,1 milhões nas demais unidades. O saldo líquido dos investimentos nas controladas, descontados os R\$ 28,6 milhões recebidos a título de dividendos, foi de R\$ 127,6 milhões.

23. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Com a busca constante das melhores práticas, a Marcopolo visa o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias e da sociedade como um todo. O Sistema Marcopolo de Produção Solidária (SIMPS) promove o desenvolvimento industrial para o crescimento, liderança de mercado, produtividade, qualidade, melhoria do ambiente de trabalho e rentabilidade dos produtos e serviços. O sistema proporciona condições para melhorar continuamente a qualidade de seus produtos, processos e serviços, controlando os perigos para o meio ambiente e para a saúde e segurança dos colaboradores, eliminando os desperdícios onde quer que eles estejam ocorrendo, mantendo uma cadeia totalmente integrada. A Marcopolo permanece certificada nas normas internacionais de gestão ISO 14001 - Meio Ambiente, ISO 9001 – Qualidade e OHSAS 18001 – Saúde e Segurança.

23.1 Responsabilidade Social

A Marcopolo e seus colaboradores desenvolvem a responsabilidade social sob a coordenação da Fundação Marcopolo. Dentre os projetos voltados para a comunidade, destaca-se o Projeto Escolas, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do ambiente educacional, das relações da comunidade escolar e da formação para a cidadania. O Projeto Escolas oportuniza atividades diversificadas em turno complementar ao da escola, tais como musicalização, coral, orquestra, oficina de reciclagem entre outros. A Fundação Marcopolo também realiza contribuições mensais para instituições da comunidade na área de saúde e educação.

A Marcopolo, o Banco Moneo e a Marcopolo Rio utilizam incentivos fiscais em prol das crianças e adolescentes das comunidades onde as empresas estão presentes. A destinação de 1,0% do Imposto de Renda para o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente das cidades de Caxias do Sul (RS) e Duque de Caxias (RJ), gera benefícios em projetos de profissionalização para cerca de 1.500 jovens em situação de risco social e pessoal. A Fundação Marcopolo também estimula e facilita, através do

Projeto Destine Você Também, a destinação de 6,0% através do Imposto de Renda Devido Pessoa Física de seus colaboradores para os referidos Fundos Municipais.

Por meio da Lei Rouanet, apoia-se projetos que estimulam o desenvolvimento cognitivo de cerca de duas mil crianças e adolescentes. O esporte também é apoiado através da Lei de Incentivo ao Esporte, beneficiando em torno de mil crianças e adolescentes. Na unidade de Caxias do Sul, por meio da Lei de Incentivo à Cultura (LIC) Municipal, incentiva-se a leitura para toda a rede municipal de ensino. As Leis de incentivo à Saúde (PRONON e PRONAS) também são utilizadas, beneficiando em especial o Hospital Geral e a APAE de Caxias do Sul.

23.2 Satisfação dos Colaboradores

A satisfação dos colaboradores da empresa é medida por meio da Pesquisa Interna de Clima Organizacional, que ocorre a cada dois anos. A última pesquisa foi realizada em 2014, obtendo 66,0% como média de satisfação para as unidades de Caxias do Sul, e 74,0% para o Rio de Janeiro. O plano de ação foi formatado a partir de sugestões originadas de grupos com os colaboradores e está em execução. A empresa também disponibiliza canais de ouvidoria internos e externos para que os colaboradores possam enviar comentários, críticas, ideias e sugestões sobre os diversos assuntos que envolvem o seu trabalho, além da rede de comunicação ViaPolo, que inclui enquetes na Intranet sobre temas específicos. Os canais de ouvidoria incluem assuntos relacionados com as diretrizes do Código de Conduta e com as normas de *Compliance*, com segregação específica para denúncias.

23.3 Educação e Treinamento

Alinhada às estratégias organizacionais e à busca do crescimento profissional, a Marcopolo investe na qualificação constante de seus colaboradores. Com essa premissa, em 2015 foram oferecidos cursos focados na qualidade, produtividade e melhoria dos processos, o que resultou em uma média de 70,54 horas por colaborador.

Na Unidade Ana Rech, a Marcopolo conta com um Centro de Treinamento, que é referência na qualificação e atualização profissional de seus Colaboradores. Aproveitando essa infraestrutura, também são oferecidos treinamentos aos clientes, além daqueles realizados nas oficinas e representações mais próximas da sua localidade. O ano de 2015 totalizou 1.264 participantes do mercado interno e 435 participantes do mercado externo.

Já a Escola de Formação Profissional Marcopolo (EFPM) manteve seus cursos de aprendizagem industrial para jovens em parceria com o SENAI, com a Universidade de Caxias do Sul e com a Fundação de Assistência Social (FAS). A EFPM tem como uma de suas funções principais a preparação de jovens para a inserção no mercado de trabalho, mediante o primeiro emprego remunerado e acesso ao plano de carreira da empresa.

A Escola de Liderança teve como foco o desenvolvimento de competências para a gestão das equipes, o relacionamento interpessoal e o *feedback* para a melhoria do desempenho dos colaboradores.

A empresa também manteve seu Programa de Incentivo à Educação, com a concessão de bolsas de estudo para os níveis de ensino médio, cursos técnicos, graduação e pós-graduação, além de idiomas estrangeiros.

23.4 Qualidade de Vida

Os programas de qualidade de vida destinados aos colaboradores e suas famílias são coordenados pela Fundação Marcopolo, incluindo atividades de educação, lazer, cultura e esportes. As unidades de Ana Rech e Planalto, em Caxias do Sul (RS), e Marcopolo Rio, no Rio de Janeiro (RJ), contam com a estrutura própria para utilização dos colaboradores e seus familiares.

23.5 Meio Ambiente

O engajamento da empresa com seus programas voltados às questões ambientais é um compromisso permanente. A Marcopolo investe continuamente em novas tecnologias para minimizar e controlar os impactos ambientais das atividades. Em 2015, a Companhia recebeu o certificado Perfil Energia+Limpa por ter deixado de emitir gases de efeito estufa (1.552 toneladas de CO₂ em 2014), por intermédio da compra de energia renovável no Ambiente de Contratação Livre.

23.6 Remuneração

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

23.7 Plano de Outorga de Opção de Compra de Ações

O Regulamento do Plano de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações foi aprovado pelos acionistas na Assembleia Geral Extraordinária, realizada no dia 22 de dezembro de 2005, alterado pela AGO/E de 23 de março de 2006 e pelo Conselho de Administração nas reuniões realizadas nos anos de 2006, 2007, 2011, 2012 e 2013. O plano, cujos participantes são os executivos 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 Comitê de RH e Ética e aprovado pelo Conselho de Administração.

A empresa também possui um Plano de Incentivo de Longo Prazo com Ações Restritas, proposto pelo Conselho de Administração em 12 de fevereiro de 2015 e aprovado pela Assembleia Geral em 26 de março de 2015. O plano tem por objetivo compor o pacote de remuneração dos principais executivos da companhia, manter a competitividade com o mercado, atrair e reter os melhores profissionais e alinhar os interesses dos executivos e acionistas.

24. REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

O montante global anual da remuneração fixa é estabelecido pela Assembleia Geral e distribuído entre os administradores pelo Conselho de Administração. A maior remuneração anual individual do Conselho de Administração/Comitê Executivo somou R\$ 3.609,0 mil em 2015, a remuneração média foi de R\$ 1.107,3 mil e a menor foi de R\$ 377,0 mil. Na diretoria estatutária, a maior remuneração individual foi de R\$ 1.914,6 mil em 2015, a média foi de R\$ 2.268,8 mil e a menor foi de R\$ 1.846,5 mil. A remuneração média da diretoria estatutária foi superior à maior remuneração, porque, de acordo com orientações da CVM, no valor médio foi incluída a remuneração de todos os diretores, inclusive daqueles que exerceram seus cargos por menos de doze meses e já deixaram a Companhia e que, neste caso, recebiam remuneração superior aos demais membros da diretoria. No Conselho Fiscal, a maior remuneração individual foi de R\$ 215,8 mil em 2015, a média foi de R\$ 186,3 mil e a menor foi de R\$ 171,6 mil.

25. QUADRO DE PESSOAL

Nº COLABORADORES	2015	2014	2013	2012	2011
Controladora	6.236	7.883	8.158	8.204	8.719
Controladas no Brasil	1.369	2.776	2.554	2.617	3.001
Controladas no Exterior	1.666	1.889	2.105	1.680	1.052
Coligadas	3.200	4.270	5.699	3.834	4.451
TOTAL ⁽¹⁾	12.471	16.818	18.516	16.335	17.223
TOTAL GERAL ⁽²⁾	16.125	21.435	21.002	20.508	21.993

Notas: ⁽¹⁾ Inclui colaboradores das controladas/coligadas na proporção da participação societária; ⁽²⁾ Referente à participação total nas controladas/coligadas.

26. PERSPECTIVAS PARA 2016

O ano de 2016 inicia ainda impactado pela instabilidade política e econômica no Brasil, trazendo reflexos diretos para a indústria de bens de capital. Conforme já mencionado no item 4 desse relatório, a Marcopolo segue engajada na adoção de três forças-tarefas para acelerar as atividades críticas que ajudem a Companhia a superar as dificuldades advindas de um mercado interno ainda estagnado em um nível bem abaixo do histórico. As ações incluem o fortalecimento da atuação nos mercados de exportação e ampliação do portfólio de clientes, medidas para a redução de despesas e custos indiretos, e do aumento da eficiência operacional através da adoção dos conceitos *LEAN*, além da melhoria do capital de giro pela redução de estoques e recebíveis.

Adicionalmente, a Companhia vem adotando desde o início de 2015 todas as medidas legais possíveis para mitigar o impacto da menor demanda no quadro de colaboradores, como férias seletivas, férias coletivas, feriados prolongados com compensação de horas e flexibilização de jornada. Em janeiro deste ano, a Marcopolo adotou férias seletivas na unidade Ana Rech, em Caxias do Sul, mantendo operativa somente a linha de produção de veículos urbanos. Na Marcopolo Rio, situada em Duque de Caxias/RJ, a suspensão temporária dos contratos de trabalho para qualificação profissional lay-off, foi aprovada pelos colaboradores ainda em novembro de 2015 e implementada a partir de janeiro por período previsto de até cinco meses. Tal medida poderá ser cancelada de forma antecipada caso as circunstâncias permitam a retomada do volume de produção. Os colaboradores definidos pela Companhia tiveram os contratos de trabalho suspensos e estão participando de cursos ou programas de qualificação profissional.

Embora a carteira de pedidos para o mercado interno siga abaixo do nível normal, as eleições municipais em outubro, os Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, o repasse de tarifas de ônibus em algumas das principais cidades brasileiras e a definição das regras de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) via FINAME TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo) poderão impulsionar a retomada de pedidos ao longo do ano.

As exportações a partir do Brasil seguem aquecidas, impulsionadas principalmente pela taxa de câmbio mais competitiva. As ações da Companhia visando à cobertura de novos mercados e à ampliação do portfólio de clientes no exterior já trazem reflexo nos negócios fechados e naqueles em andamento, permitindo vislumbrar um ano de 2016 mais favorável para as exportações. A meta interna para 2016 é superar em pelo menos 30,0% a receita em dólar das exportações em relação a 2015.

Pelo lado do financiamento, o BNDES publicou no final de dezembro a nova modalidade de financiamento de bens de capital. A partir de fevereiro de 2016, o FINAME TJLP voltou a vigorar em substituição ao FINAME PSI. Com a nova modalidade, micro, pequenas e médias empresas poderão financiar até 80,0% do bem com o custo de TJLP mais 1,6% a.a. mais o *spread* do banco repassador. Para grandes empresas, também poderão financiar até 80,0%, sendo que, desse total, 70,0% via TJLP mais 2,0% a.a. e 30,0% atrelado à taxa SELIC mais 2,48% a.a., acrescido do *spread* do banco repassador. E ainda, a Caixa Econômica Federal, juntamente com o Ministério das Cidades, utilizando recursos do FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), disponibilizaram a linha Pró-Transporte para o financiamento de projetos de mobilidade urbana e aquisições de ônibus, com taxa mais competitiva de 9,0% a.a. mais TR (Taxa Referencial).

Em relação às unidades controladas da Marcopolo no exterior, a Companhia espera um ano melhor na Austrália, onde o programa de transformação está refletindo na melhora da eficiência operacional, e no México, onde há uma expectativa de ganho de *market share* através da continuidade da parceria com a Mercedes, e também pelas novas oportunidades de encarroçar com outras marcas de chassis.

Apesar das dificuldades advindas do momento político e econômico brasileiro, a Companhia segue acreditando na necessidade de investimentos em sistemas de mobilidade urbana e na renovação da frota brasileira de ônibus. Acredita também que a retração da demanda em 2015 e nesse início de 2016 representa um represamento de pedidos que deverá se reverter em novos negócios assim que as condições econômicas e políticas do país permitirem.

27. AGRADECIMENTOS

A Marcopolo sente-se honrada em agradecer aos clientes, fornecedores, representantes, acionistas, instituições financeiras, órgãos governamentais, comunidade e, em especial, aos colaboradores pelo esforço, dedicação e comprometimento dispensados para superar esse momento de grandes desafios.

A Administração.

BALANÇO PATRIMONIAL

IFRS 10 E 11 (CPC 36 R3 E CPC 19 R2) - em R\$ mil

ATIVO	Consolidado	
	31/12/15	31/12/14
Circulante		
Caixa e equivalentes de caixa	1.131.162	642.615
Aplicações financeiras avaliadas a valor justo	184.866	241.786
Instrumentos financeiros derivativos	1.803	1.088
Contas a receber de clientes	1.032.600	1.150.598
Estoques	437.774	467.522
Tributos a recuperar	118.386	80.218
Outras contas a receber	82.328	84.238
	2.988.919	2.668.065
Não Circulante		
Realizável a Longo Prazo		
Ativos financeiros disponíveis para venda	47.345	30.152
Tributos a recuperar	907	1.358
Imposto de renda e contribuição social diferidos	62.136	56.502
Depósitos judiciais	12.427	13.784
Contas a receber de clientes	538.215	565.518
Outras contas a receber	848	548
Investimentos	516.129	403.270
Imobilizado	561.340	435.024
Intangível	310.597	264.344
	2.049.944	1.770.500
TOTAL ATIVO	5.038.863	4.438.565
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Consolidado	
	31/12/15	31/12/14
Circulante		
Fornecedores	249.138	286.709
Empréstimos e financiamentos	965.139	419.734
Instrumentos financeiros derivativos	921	1.942
Salários e férias a pagar	78.803	98.629
Impostos e contribuições a recolher	62.817	52.063
Adiantamentos de clientes	64.193	31.240
Representantes comissionados	45.386	36.360
Juros sobre o capital próprio e dividendos	-	6.046
Participação dos administradores	6.720	6.658
Outras Contas a Pagar	119.057	90.348
	1.592.174	1.029.729
Não Circulante		
Empréstimos e financiamentos	1.509.707	1.691.191
Provisões	27.341	12.164
Impostos e contribuições a recolher	288	88
Obrigações por conta de participações societárias	45.079	32.959
Outras contas a pagar	2.091	1.423
	1.584.506	1.737.825
Patrimônio Líquido		
Capital social	1.200.000	1.200.000
Reserva de capital	(2.321)	325
Reserva de lucros	401.999	403.469
Ações em tesouraria	(27.475)	(32.909)
Ajustes de avaliação patrimonial	255.882	76.696
	1.828.085	1.647.581
Participação dos não controladores	34.098	23.430
	1.862.183	1.671.011
TOTAL PASSIVO	5.038.863	4.438.565

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

D R E

IFRS 10 E 11 (CPC 36 R3 E CPC 19 R2) - em R\$ mil

CONTAS	Consolidado	
	2015	2014
Receita líquida de vendas e serviços	2.739.132	3.400.194
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados	(2.263.165)	(2.807.859)
Lucro Bruto	475.967	592.335
Receitas (despesas) operacionais		
Despesas com vendas	(164.841)	(196.438)
Despesas administrativas	(158.483)	(171.341)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(19.570)	5.386
Resultado da equivalência patrimonial	32.996	35.320
Lucro Operacional	166.069	265.262
Receitas Financeiras	449.181	240.239
Despesas financeiras	(487.533)	(229.138)
Resultado financeiro	(38.352)	11.101
Lucro antes do imposto de renda e de contribuição social	127.717	276.363
Imposto de Renda e contribuição social		
Corrente	(44.268)	(56.111)
Diferido	5.634	3.818
Lucro líquido do exercício das operações continuadas	89.083	224.070
Lucro líquido por ação - R\$	0,100	0,252

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

FLUXO DE CAIXA	DFC	IFRS 10 E 11 (CPC 36 R3 E CPC 19 R2) - em R\$ mil	
		Consolidado	
		31/12/15	31/12/14
Fluxo de caixa das atividades operacionais			
Lucro Líquido do Exercício		89.083	224.070
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:			
Depreciações e amortizações		46.437	41.175
Ganho (perda) na venda de investimentos, imobilizado e intangível		2.901	12.403
Equivalência patrimonial		(32.996)	(35.320)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa		(4.643)	14.641
Imposto de renda e contribuição social corrente e diferido		38.634	52.293
Juros e variações apropriados		160.095	86.965
Participação dos não controladores		2.134	3.020
Variações nos ativos e passivos			
(Aumento) redução em contas a receber de clientes		168.653	(34.975)
(Aumento) redução em outras contas a receber		(29.562)	(24.364)
(Aumento) redução nos estoques		64.251	(10.441)
(Aumento) redução em títulos e valores mobiliários		39.012	(102.309)
Aumento (redução) em fornecedores		(56.318)	(27.767)
Aumento (redução) em outras contas a pagar		47.835	(71.327)
Caixa gerado nas atividades operacionais		535.516	128.064
Impostos sobre o lucro pagos		(44.268)	(56.111)
Caixa líquido proveniente das atividades operacionais		491.248	71.953
Fluxo de caixa das atividades de investimentos			
Investimentos		(128)	-
Dividendos de controladas, controladas em conjunto e coligadas		28.621	28.986
Adições de imobilizado		(158.265)	(134.028)
Adições de intangível		(1.734)	(2.921)
Recebimento de venda de ativo imobilizado		3.922	639
Caixa líquido obtido das atividades de investimentos		(127.584)	(107.324)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos			
Ações em tesouraria		2.788	(15.553)
Empréstimos tomados de terceiros		767.717	697.329
Pagamento de empréstimos - principal		(525.072)	(444.862)
Pagamento de empréstimos - juros		(65.158)	(67.422)
Pagamentos de dividendos e juros sobre capital próprio		(86.935)	(121.897)
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamentos		93.340	47.595
Variação cambial s/caixa e equivalentes de caixa		31.543	5.674
Variação cambial sobre caixa e equivalentes de caixa		31.543	5.674
Caixa e equivalentes de caixa no início do período		642.615	624.717
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período		1.131.162	642.615
Aumento (redução) líquido de caixa e equivalentes de caixa		488.547	17.898

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

ANEXO

A Marcopolo S.A. (BM&FBOVESPA: POM03; POM04), visando transparência na divulgação dos resultados, apresenta a título de comparação, neste anexo, os principais indicadores, tendo como base o padrão anterior à adoção das IFRS 10 e 11.

UNIDADES REGISTRADAS NA RECEITA LÍQUIDA

OPERAÇÕES (em unidades)	2015	2014	Var. %
BRASIL			
- Mercado Interno	7.876	15.108	(47,9)
- Mercado Externo	2.046	2.075	(1,4)
SUBTOTAL	9.922	17.183	(42,3)
Eliminações KD's exportados ⁽¹⁾	134	311	(56,9)
TOTAL NO BRASIL	9.788	16.872	(42,0)
EXTERIOR			
- África do Sul	343	359	(4,5)
- Argentina – Metalpar (50%)	894	691	29,4
- Argentina – Metalsur (25%)	37	27	37,0
- Austrália	428	435	(1,6)
- Colômbia (50%)	769	982	(21,7)
- Egito (49%)	583	383	52,2
- Índia (49%) ⁽²⁾	5.624	5.346	5,2
- México	1.492	1.619	(7,8)
TOTAL NO EXTERIOR	10.170	9.842	3,3
TOTAL GERAL	19.958	26.714	(25,3)

Notas: ⁽¹⁾ KD (*Knock Down*) = Carrocerias parcial ou totalmente desmontadas; ⁽²⁾ Na Índia, estão somadas as unidades produzidas na fábrica de Lucknow.

MARCOPOLO – PRODUÇÃO MUNDIAL CONSOLIDADA

OPERAÇÕES (em unidades)	2015	2014	Var. %
BRASIL ⁽¹⁾			
- Mercado Interno	7.802	14.862	(47,5)
- Mercado Externo	2.065	2.123	(2,7)
SUBTOTAL	9.867	16.985	(41,9)
Eliminações KD's exportados ⁽²⁾	168	336	(50,0)
TOTAL NO BRASIL	9.699	16.649	(41,7)
EXTERIOR			
- África do Sul	334	322	3,7
- Argentina – Metalpar (50%)	869	637	36,4
- Argentina – Metalsur (25%)	37	28	32,1
- Austrália	428	435	(1,6)
- Colômbia (50%)	771	992	(22,3)
- Egito (49%)	583	379	53,8
- Índia (49%) ⁽³⁾	5.711	5.346	6,8
- México	1.492	1.619	(7,8)
TOTAL NO EXTERIOR	10.225	9.758	4,8
TOTAL GERAL	19.924	26.407	(24,5)

Notas: ⁽¹⁾ Inclui a produção do modelo Volare, bem como a produção das empresas Marcopolo Rio (2.552 unidades em 2015 e 4.940 unidades em 2014) e participação proporcional na produção da San Marino/Neobus (881 unidades em 2015 e 1.312 unidades em 2014); ⁽²⁾ KD (*Knock Down*) = Carrocerias parcial ou totalmente desmontadas; ⁽³⁾ Na Índia, estão somadas as unidades produzidas na fábrica de Lucknow.

MARCOPOLO – PRODUÇÃO NO BRASIL

PRODUTOS/MERCADOS (em unidades)	2015			2014		
	MI	ME ⁽¹⁾	TOTAL	MI	ME ⁽¹⁾	TOTAL
Rodoviários	2.134	1.177	3.311	3.432	1.290	4.722
Urbanos	3.372	400	3.772	5.993	406	6.399
Micros	694	234	928	1.201	251	1.452
SUBTOTAL	6.200	1.811	8.011	10.626	1.947	12.573
Volares ⁽²⁾	1.602	254	1.856	4.236	176	4.412
PRODUÇÃO TOTAL	7.802	2.065	9.867	14.862	2.123	16.985

Notas: ⁽¹⁾ Na produção total do ME estão incluídas as unidades exportadas em KD (carrocerias parcial ou totalmente desmontadas); ⁽²⁾ A produção dos Volares não faz parte dos dados do SIMEFRE e da FABUS, ou da produção do setor.