

Índice

5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	5
5.3 - Descrição - Controles Internos	7
5.4 - Programa de Integridade	10
5.5 - Alterações significativas	12
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	13

10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	14
10.2 - Resultado operacional e financeiro	27
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	36
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	37
10.5 - Políticas contábeis críticas	38
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	39
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	40
10.8 - Plano de Negócios	41
10.9 - Outros fatores com influência relevante	43

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos**5.1. Em relação aos riscos indicados no item 4.1., informar:**

- a. Se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política.**

Riscos	Tratamento empregado aos riscos
<i>Com relação à Companhia:</i>	
Riscos do processo de internacionalização	Os volumes investidos em unidades externas consideram os riscos políticos e econômicos dos países envolvidos, e assim os investimentos nos países com maior risco político e/ou econômico são em patamares menores.
Riscos relacionados à concorrência	Para estes riscos foi definido e implementado o seguinte: Execução do plano estratégico de 5 anos, que particularmente visa a diferenciação da Marcopolo em nível Operacional, Comercial, Inovação, Produtos e Serviços.
Riscos relacionados à tecnologia	Tem sido estratégia para tais riscos, o constante desenvolvimento de novas tecnologias, como também o engajamento formal dos fornecedores neste objetivo, para assim proteger os interesses da Marcopolo. Este tratamento está previsto em norma: Condições preferenciais na Inovação na norma: MP-40, aprovada pela Diretoria e vigente desde 01.11.13.
Riscos relacionados ao crédito nas vendas	Tais riscos são geridos com observância da norma: Política de Crédito (MP-23), a qual foi aprovada pela Diretoria e está vigente desde 01.07.13. Para o Banco Moneo, as operações de crédito são geridas em linha com a norma: Política de Crédito nº 12.0, a qual foi aprovada pela Diretoria e está vigente desde 30.06.08, com ultima revisão em 05.09.17 a qual é valida até 05.09.2018
Riscos por decisões desfavoráveis em processos	Amenizam os presentes riscos as condutas adotadas na Companhia, alinhadas com a legislação e/ou com as boas práticas.
Riscos relacionados às relações trabalhistas	A mitigação destes riscos considera a condução de relações amistosas com os sindicatos dos trabalhadores, bem como pela observância à respectiva legislação no ambiente de trabalho, e ao disposto na norma: Política de Recursos Humanos (PO-09), aprovada pela Diretoria e vigente desde 16.01.15.
Riscos relacionados à responsabilidade por produto e recall de produto	A minimização destes riscos considera o foco permanente na qualidade dos produtos, pelo emprego de profissionais experientes em sintonia com manuais emitidos (ISO 9001), com certificação vigente datada de 18/10/13.
<i>Com relação ao Controlador direto:</i>	
Riscos desta natureza	Nos seus 68 anos de atividades, a Companhia tem operado sob o mesmo acionista controlador, com foco claro e assertivo na produção e comercialização de carrocerias e ônibus. A

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

	estabilidade nesta gestão é forte indicador da manutenção destas atividades principais da Companhia no presente e no futuro.
<i>Com relação aos seus acionistas:</i>	
Riscos desta natureza	A relação com os acionistas ao longo dos anos não tem apresentado incidentes que abalem o foco no respeito e na transparência de informações com este público.
<i>Com relação às Controladas e coligadas:</i>	
Riscos desta natureza	Em função do permanente monitoramento do desempenho e dos aspectos externos que poderiam afetar a operação destas unidades, é baixa a expectativa de riscos iminentes importantes em suas operações, ou então se confirmados produziram pequeno impacto financeiro.
<i>Com relação aos fornecedores:</i>	
Riscos desta natureza	Na visão da Administração tais riscos são de probabilidade remota no curto e médio prazo, estando a gestão centrada no monitoramento periódico do comportamento de fornecedores com desempenho inferior e em bases diárias quanto ao preço dos insumos na condição de <i>commodities</i> .
<i>Com relação aos clientes:</i>	
Riscos desta natureza	Pelo perfil atual da carteira e da relação construída com os principais clientes, não se verifica a necessidade de estratégias especiais para gerir esta relação em termos de riscos.
<i>Com relação aos setores de atuação:</i>	
Riscos relacionados à deterioração da conjuntura econômica	A Administração acompanha regularmente tais riscos, definindo estratégias e provendo o suporte para os casos mais sensíveis.
Riscos relacionados à redução de preços dos transportes intermodais aéreos	Muito embora haver a presença destes riscos, sobretudo na operação principal (controladora/Brasil), a Administração acompanha permanentemente seus desdobramentos, mas tem a convicção que o transporte por ônibus, por muito tempo, será requisitado pelos mercados, como meio de transporte de custo acessível e de múltipla aplicação.
<i>Com relação à regulação do setor de atuação:</i>	
Riscos relacionados ao mercado e à regulação	Em conexão com o acima comentado, a gestão exercida sobre as operações nos diversos mercados de atuação tem permitido a pronta assimilação e/ou entendimento dos efeitos inesperados que impactam as operações, com a definição de estratégias capazes de reverter as consequências nocivas e/ou readequar os procedimentos à nova condição externa imposta, quando inevitável ou prevista em lei.
Riscos relacionados à legislação	Aos riscos decorrentes do transporte regido por concessões, a Administração tem exercido o acompanhamento dos atos públicos de renovação. Com a crise vivida pelo país (Brasil),

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

	as renovações da frota pública têm ocorrido com flutuações pontuais ao longo dos anos.
<i>Com relação aos países estrangeiros:</i>	
Riscos relacionados ao comércio internacional	Vide o comentado para os Riscos relacionados ao crédito nas vendas. (Norma MP-23).
<i>Riscos relacionados às questões ambientais:</i>	
Riscos desta natureza	Merecem destaque as políticas para conter tais riscos, especialmente quanto à ISO 14001 inicialmente certificada em 04.03.05 e pela norma: Política de Meio Ambiente (PO-06), a qual foi aprovada pela Diretoria e está vigente desde 20.07.14, bem como pela norma: Sistema de Gestão Ambiental (MP-39), aprovada pela Diretoria e vigente desde 24.07.14.

b. Os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo:

i: Os riscos para os quais se busca proteção

Riscos	Tratamento empregado aos riscos
<i>Com relação à Companhia:</i>	
Riscos relacionados à concorrência	Execução do plano estratégico de 5 anos, que particularmente visa a diferenciação da Marcopolo em nível Operacional, Comercial, Inovação, Produtos e Serviços.
Riscos relacionados à tecnologia	Tem sido estratégia para tais riscos, o constante desenvolvimento de novas tecnologias, como também o engajamento formal dos fornecedores neste objetivo.
Riscos relacionados ao crédito nas vendas	Essencialmente, o tratamento ao risco está centrado na realização de vendas condicionadas a financiamento pré-aprovado. No Banco Moneo, as operações de crédito consideram uma triagem do financiamento em termos de reputação financeira do cliente e documentação agregada, além da garantia do veículo financiado.
Riscos por decisões desfavoráveis em processos	As condutas adotadas na Companhia se alinham com a legislação, e/ou com as boas práticas.
Riscos relacionados às relações trabalhistas	A mitigação destes riscos considera a condução de relações amistosas com os sindicatos dos trabalhadores, bem como pela observância à respectiva legislação no ambiente de trabalho.
Riscos relacionados à responsabilidade por produto e recall de produto	A minimização destes riscos considera o foco permanente na qualidade dos produtos, pelo emprego de profissionais experientes em sintonia com manuais emitidos (ISO 9001). De um modo geral, estes riscos têm se situado dentro na normalidade.
<i>Com relação aos fornecedores:</i>	

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

Riscos desta natureza	A gestão está centrada no monitoramento periódico do comportamento de fornecedores com desempenho inferior e em bases diárias quanto ao preço dos insumos na condição de <i>commodities</i> .
-----------------------	---

ii: Os instrumentos utilizados para proteção

Riscos	Instrumentos utilizados para proteção
<i>Com relação à Companhia:</i>	
Riscos do processo de internacionalização	Consulta aos indicadores de risco-país.
Riscos relacionados à concorrência	Consulta ao desempenho dos fabricantes na posição de <i>market share</i> nacional.
Riscos relacionados à tecnologia	Foco em novas tecnologias comprometidas com a inovação dos produtos.
Riscos relacionados ao crédito nas vendas	Consulta a sites com informações sobre a reputação financeira dos clientes.
Riscos por decisões desfavoráveis em processos	Condutas na Companhia alinhadas com a legislação, e/ou com as boas práticas.
Riscos relacionados às relações trabalhistas	Consulta à legislação trabalhista.
Riscos relacionados à responsabilidade por produto e recall de produto	A minimização destes riscos considera o foco permanente na qualidade dos produtos, pelo emprego de profissionais experientes em sintonia com manuais emitidos (ISO 9001). De um modo geral, estes riscos têm se situado dentro na normalidade.
<i>Com relação aos fornecedores:</i>	
Riscos desta natureza	Consulta aos preços dos insumos na condição de <i>commodities</i> .

iii: A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

O Comitê de Auditoria e Riscos é composto de 6 integrantes, e para gestão operacional deste tema há 2 encarregados designados.

c. A adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada.

Os riscos de natureza operacional são regularmente checados por apreciações pelo Comitê de Auditoria e Riscos, mediante prévias análises procedidas pela equipe de Gestão de Riscos e Auditoria Interna. Os riscos geridos em nível de Diretoria são apreciados pelos Comitês: Corporativo Marcopolo, e RH e Ética, e Estratégia e Inovação.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**5.2. Em relação aos riscos de mercado indicados no item 4.2, informar:**

- a. Se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política.**

Aos riscos de mercado abaixo arrolados, há atualmente a seguinte formalização de normas:

Riscos identificados	Formalização
Risco cambial: Decorrente da exposição em moeda estrangeira (principalmente US\$), resultante do excedente apurado do montante de operações de empréstimos e demais compromissos em moeda estrangeira, frente à posição das contas a receber no exterior e pedidos em carteira (exportação). Esta exposição, monitorada em bases diárias, tem sido mitigada pela contratação de operações de hedge (Contratos <i>Forward</i>).	A norma que trata da Política de Proteção Cambial (Manual de Procedimentos nº MP-21) foi aprovada pela Diretoria, e está vigente desde 02.02.13.
Risco das taxas de juros: A Companhia possui pequena exposição às flutuações das taxas de juros em função dos volumes captados (empréstimos) terem onerado em cifras similares frente ao auferido pelas aplicações financeiras. Em 2017, o resultado financeiro (ganhos) importou em apenas 0,7% da receita líquida, ou seja, R\$ 18,7 milhões.	Pelo histórico de pequeno impacto, a Administração não considera necessária a emissão de um normativo para gerir este risco.
Risco de preço de vendas e compras: Como reflexo da gestão do risco cambial acima referida, os preços praticados nas vendas sujeitos a oscilações (exportações - em moeda estrangeira) são particularmente geridos, via de regra, com o travamento da taxa de câmbio pela contratação de adiantamentos de exportação (ACC). Quanto ao risco do preço de compras, o mesmo diz respeito principalmente às oscilações dos preços das <i>commodities</i> no mercado internacional.	Pela baixa proporção das compras destas matérias-primas (algo como 15%) sobre o total adquirido de insumos em 2017, a Administração considera suficiente a gestão orientada pelo monitoramento periódico destes preços.

- b. Os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado, quando houver, incluindo:**

i: os riscos de mercado para os quais se busca proteção:

- Risco cambial, cuja proteção é obtida pelos contratos de *forward*.

ii: a estratégia de proteção patrimonial (hedge):

- Em bases diárias, são atualizados os mapas com a exposição cambial residual ativa ou passiva, com a contratação ou resgate de contratos *forward* em patamar suficiente ao equilíbrio das contas, sendo, no entanto admitida uma pequena parcela desprovida dos referidos derivativos.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**iii: os instrumentos utilizados para proteção patrimonial:**

- Aos riscos cambiais: Essencialmente contratos *forward*.

iv: os parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos:

- Acompanhamento diário das posições ativa e passiva, cujos dados são obtidos de fontes no sistema principal.

v: se o emissor opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge) e quais são esses objetivos:

- Os instrumentos financeiros, sobretudo os contratos de *forward*, são exclusivamente contraídos para proteção cambial, sendo vedadas operações para fins especulativos, conforme o disposto em Nota à norma MP-21.

vi: a estrutura organizacional do controle de gerenciamento de riscos de mercado:

- O Depto Financeiro conta com um Diretor, um Gerente e 2 analistas com atuação para gerir o referido risco cambial.

vii: a adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada:

- A estrutura acima mencionada é tida como adequada, inclusive pelo que privilegia a segregação mínima de funções, enquanto que os controles internos e demais procedimentos conexos são objeto de checagens periódicas pela Auditoria Interna.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

5.3. Em relação aos controles adotados pelo emissor para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, indicar:

a: As principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las.

Os principais processos da Companhia, com impacto na elaboração das demonstrações financeiras, são abaixo destacados, bem como quanto às principais práticas de controles internos e o status de sua eficiência:

Processo	Práticas de controles internos	Eficiência
Bancos e aplicações financeiras	Conciliações bancárias em bases mensais.	Procedimentos considerados eficientes.
Vendas/Contas a receber/Recebimentos	- Confrontação dos preços dos pedidos com os preços oficiais	Procedimentos considerados eficientes.
	- Aprovação dos preços finais da operação, e demais requisitos, por alçadas.	Procedimentos considerados eficientes.
	- Verificação da aprovação do financiamento para vendas sujeitas a esta condição.	Procedimentos considerados eficientes.
	- Venda suspensa a cliente com inadimplência	Procedimentos considerados eficientes.
	- Registro da operação em receita de vendas depois de cumpridos os procedimentos de liberação na portaria e entrega do produto ao cliente.	Procedimentos considerados eficientes.
Estoques	- Cotização e aprovação final das compras de insumos.	Procedimentos considerados eficientes.
	- Conferência dos itens adquiridos.	Procedimentos considerados eficientes.
	- Custeio dos carros fabricados com base em listas técnicas.	Procedimentos considerados eficientes.
	- Levantamento dos itens em estoques confrontado e ajustado pelo inventário físico.	Procedimentos considerados eficientes.
Imobilizado	- Cotização e aprovação final das compras para o Imobilizado	Procedimentos considerados eficientes.
	- Inventários cíclicos sobre os bens.	Procedimentos considerados eficientes.
Fornecedores	- Provisionamento de faturas condicionado à consistência de seus parâmetros com os pedidos de compras e à conferência física dos itens adquiridos.	Procedimentos considerados eficientes.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

Folha de pagamento	- Geração da folha de pagamento com apuração do saldo a pagar, inclusive dos encargos sociais, por sistema automatizado, e gestão segura das variáveis (aumentos de salários, etc).	Procedimentos considerados eficientes.
Empréstimos	- Conciliação de saldos e conferência de juros.	Procedimentos considerados eficientes.

b: As estruturas organizacionais envolvidas.

Compete ao Comitê de Auditoria e Riscos (6 membros) efetuar o acompanhamento periódico das atividades da Auditoria independente e interna. O exame das demonstrações financeiras da Companhia e de suas unidades controladas é conduzido por auditores independentes. A Auditoria Interna conta com 3 profissionais para trabalhos centrados na avaliação dos controles internos.

c: Se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração do emissor, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento.

Ademais a avaliação dos controles internos da Companhia efetuada pela auditoria independente contratada, compete à Auditoria Interna desempenhar tal atividade valendo-se de uma abordagem mais ampla e profunda. Como resultado destas avaliações, ambos os auditores emitem relatórios de recomendações, os quais são inicialmente submetidos à análise por seus gestores. Emitidos os planos de ação correspondentes, são os relatórios finalmente encaminhados ao Comitê de Auditoria e Riscos para conhecimento das fragilidades e riscos apontados, além da noção sobre os planos de ação estabelecidos.

d: Deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente.

Foram comunicados à Companhia sugestões de aprimoramento dos controles internos que na avaliação da administração da Companhia não se configuram como deficiências materiais. Abaixo seguem os apontamentos e recomendações:

Formulário de Referência - 2018 - Observação	MARCOPOLO S.A. Possível impacto	Recomendação	Benefício da recomendação	Comentário e plano de ação da administração
<p>5.3 - Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3.1 - Descrição - Controles Internos</p> <p>Assessoramento de riscos e controles internos - Auxiliar específico da provisão para garantia</p> <p>Verificamos que a Companhia não possui um relatório auxiliar específico das garantias e assistências técnicas, incluindo campanhas realizadas, versus a respectiva provisão.</p>	<p>A falta de um relatório específico sobre o movimento da referida provisão pode dificultar a análise da suficiência ou não do saldo, gerando eventuais impactos não esperados, assim como dificuldade para obter um percentual efetivo sobre as despesas incorridas.</p>	<p>Recomendamos a implantação de um relatório auxiliar para acompanhamento das constituições, realizações e reversões das provisões para garantias e assistências técnicas, vinculando as constituições da provisão, reversão ou realização.</p>	<p>Oferecemos o cálculo específico das garantias incorridas, assim como das garantias provisionadas, com a possibilidade de análise qualitativa sobre as despesas incorridas efetivamente e com isso aprimorar a determinação da estimativa.</p>	<p>A Companhia possui o relatório ZAS 009 que controla as SG (solicitação de Garantia) carro a carro desde o provisionamento até a alocação das despesas. Como por exemplo entrega e revisões de carros. Entretanto, destacamos que o sistema para acompanhamento dos valores provisionados e gastos estão em fase de testes.</p>
<p>Estrutura de produtos de estoque – Ciferal</p> <p>Verificamos que as estruturas de produtos utilizadas na controlada Ciferal são as mesmas tanto para ônibus Marcopolo quanto para ônibus Ciferal, sem considerar a capacidade instalada de cada Companhia e as particularidades no processo de fabricação.</p>	<p>Divergências nos inventários físicos e necessidade de ajustes recorrentes, assim como diferenças consideráveis entre o custo padrão e o custo real, além de distorções no custo do produto vendido e estoque.</p>	<p>Recomendamos que a administração revise as estruturas de produção específicas à Ciferal, considerando a capacidade instalada, gastos gerais de fabricação e demais particularidades do seu processo produtivo.</p>	<p>Cálculo do custo dos produtos de acordo com a estrutura e realidade operacional de cada unidade, redução de eventuais ajustes de inventário.</p>	<p>Apesar das estruturas em 1º nível serem iguais, os demais níveis são específicos para cada unidade fabril. Mesmo assim as definições de consumo de materiais são realizadas posto a posto, havendo checagem em tempo real dos materiais consumidos. Há um controle mais rigoroso das tarefas e dos tempos para a sua execução.</p>

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

5.4. Em relação aos mecanismos e procedimentos internos de integridade adotados pelo emissor para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, informar:

a) se o emissor possui regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificando, em caso positivo:

i. os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor, informando com que frequência os riscos são reavaliados e as políticas, procedimentos e as práticas são adaptadas

Mapa de Riscos de Compliance, Política Global de Integridade, Canal de Denúncia. A frequência de avaliação do mapa de riscos é a cada dois anos.

ii. as estruturas organizacionais envolvidas no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, indicando suas atribuições, se sua criação foi formalmente aprovada, órgãos do emissor a que se reportam, e os mecanismos de garantia da independência de seus dirigentes, se existentes

A estrutura é formada por um CCO e um Comitê de Compliance. O Comitê de Compliance é formado pelo representante dos Acionistas Controladores, Presidente do Conselho de Administração, CEO, CFO e CCO. Além disso, o CCO participa das reuniões semanais do CCM (Comitê Corporativo Marcopolo) o qual é formado por toda a diretoria Executiva da empresa.

Se reúnem periodicamente e sempre quando há necessidade.

iii. se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:

Sim. O Código de Conduta da Marcopolo é aplicado para todos os a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados. Fornecedores, prestadores de serviço (internos) e representantes assinam um termo de compromisso. Os treinamentos ocorrem sempre que há uma nova versão do Código de Conduta ou na contratação. As sanções estão previstas no próprio Código de Conduta, no item Ações Disciplinares. O Código de Conduta foi atualizado pelo Comitê de Recursos Humanos e ética em Junho de 2014 e aprovado pelo Conselho de Administração em 19 de Agosto de 2014. Ele está disponível na Intranet corporativa e nos sites das empresas Marcopolo.

b) se o emissor possui canal de denúncia, indicando, em caso positivo:

Sim. O canal de denúncias da Marcopolo, denominado como Contato Seguro Marcopolo, é administrado por uma empresa terceirizada especialista em denúncias, garantindo assim total sigilo (sendo totalmente criptografado), anonimato do denunciante e imparcialidade no recebimento das denúncias. O canal funciona 24 horas, 7 dias por semana. Pode ser acessado por qualquer pessoa (funcionários, clientes, fornecedores, representantes e comunidade em geral). O acesso ao Contato Seguro Marcopolo é possível tanto internamente através da Intranet corporativa, quanto externamente através do site www.contatoseguro.com.br, sites das empresas Marcopolo, www.marcopolo.com.br e ainda através do 0800.601.8690, para ligações do Brasil.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

- c) se o emissor adota procedimentos em processos de fusão, aquisição e reestruturações societárias visando à identificação de vulnerabilidades e de risco de práticas irregulares nas pessoas jurídicas envolvidas**

Sim. A Marcopolo adota como pratica a aplicação de Due Diligence. Com isto é possível detectar riscos e vulnerabilidades tanto para aquisições, fusões como para a contratação de parceiros de negócios.

- d) caso o emissor não possua regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificar as razões pelas quais o emissor não adotou controles nesse sentido"**

Não se aplica.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.5 - Alterações significativas

5.5. Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada, comentando, ainda, eventuais expectativas de redução ou aumento na exposição do emissor a tais riscos:

Junto aos principais riscos levantados não foram observadas alterações significativas entre 2016 e atualmente. Os riscos significativos possuem monitoramento muito próximo pela Direção e Gerência, com ações específicas em andamento ou concluídas que visam mitigá-los a patamares aceitáveis.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e**5.6. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes:**

A Companhia possui seus principais riscos mapeados (Gestão de Riscos) desde 2013. As ações de melhorias foram em sua maioria implementadas, com acompanhamento periódico de seus progressos. Em termos de procedimentos de *Compliance* (Lei 12846/13), os mesmos tiveram avanços importantes em 2015, sendo complementados em 2016 com vistas a sua plena conclusão e funcionamento. Em 2017 foi introduzida a Política Global de Integridade, a qual foi transmitida aos principais públicos e colaboradores (funcionários) da empresa. A Política descreve e explica as proibições e/ou limitações em comportamentos diversos para assegurar a integridade na condução dos negócios da empresa.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

10.1. a) Condições financeiras e patrimoniais gerais:

Em 2015, a conjuntura econômica e a instabilidade política do Brasil afetaram profundamente o segmento de bens de capital. Como consequência, o ano foi de retração para a indústria de carrocerias de ônibus e para adequar-se ao cenário adverso, a Marcopolo implementou medidas visando à mitigação dos impactos no quadro de pessoal e em seus 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, buscando a superação das 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.

Em 03.11.2015, a Marcopolo anunciou através de Fato Relevante, que o Conselho de Administração da Companhia havia aprovado a assinatura de carta de intenções, não vinculante, com o objetivo de estabelecer as bases para uma potencial incorporação da L&M, controladora direta da San Marino Ônibus Ltda. (Neobus). Após a aprovação da autoridade de defesa da concorrência, a Companhia concluiu, em 03.08.2016, a incorporação da L&M, passando a deter a totalidade do capital social da Neobus.

Para mitigar o impacto de mais um ano de instabilidade econômica e política no Brasil, a Marcopolo adotou, ao longo de 2016, medidas importantes para contornar o cenário adverso.

Já no início de 2016, a Companhia flexibilizou a jornada de trabalho nas unidades fabris de Caxias do Sul e suspendeu temporariamente os contratos de trabalho (lay-off) na unidade da Marcopolo Rio, em Duque de Caxias/RJ, visando minimizar ao máximo o reflexo da crise nos postos de trabalho.

A Companhia também implementou uma série de projetos voltados à exploração de oportunidades, com destaque para o projeto *Conquest*, que teve como foco o aumento das exportações através do fortalecimento da atuação nos mercados tradicionais da América Latina, da cobertura de novos

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

mercados e da ampliação do portfólio de clientes no exterior. No ano, foram visitados mais de 65 países que resultaram em um incremento de 54,6% no volume físico exportado e no aumento da receita de exportação.

A Marcopolo também adotou outras medidas para mitigar os efeitos da retração da demanda nos seus resultados operacionais, atuando na redução de despesas e custos indiretos, no aumento da eficiência operacional através da adoção dos conceitos LEAN e na melhoria do capital de giro pela redução de estoques e recebíveis. Durante o ano, a Companhia também intensificou o programa de qualidade, com ampliação do serviço de pós-venda, buscando fidelizar clientes.

Os resultados obtidos pela Marcopolo ao longo de 2017 evidenciaram a recuperação gradual da demanda brasileira por ônibus e reforçaram a posição de liderança da Companhia neste mercado. Enquanto a produção nacional cresceu 2,2% em 2017, interrompendo um ciclo de três anos de retração, a Marcopolo apresentou aumento de 17,3% em unidades produzidas, marcando o início do tão esperado processo de retomada.

Os principais destaques do ano que sustentam essa visão positiva foram a volta dos volumes no segmento de ônibus rodoviários no mercado doméstico, apresentando expressivo aumento de 93,7% na receita líquida em relação a 2016; o desempenho dos segmentos de micros e Volares, que cresceram em receita 155,5% e 27,0%, respectivamente; e, finalmente, o incremento da participação de mercado total da Companhia, que encerrou 2017 com 48,1% contra 41,3% em 2016.

Analisando o desempenho da Companhia por segmento, destacamos a performance dos rodoviários, que apresentaram aumento em unidades físicas produzidas no mercado interno de 77,7% em relação a 2016, interrompendo a sequência de quedas iniciada em 2014. Os principais drivers de crescimento neste setor foram (i) a perspectiva mais positiva em relação à atividade econômica no país, agregando maior segurança e previsibilidade às decisões de investimento, (ii) a redução das taxas de juros ao longo de 2017, (iii) os primeiros sinais de melhora no mercado de trabalho, afetando principalmente o mercado de fretamento, (iv) a longa duração da crise, com consequente envelhecimento da frota, (v) efeitos da adequação à regulamentação da idade média para linhas interestaduais e internacionais e (vi) da obrigatoriedade de instalação de elevadores, adiada para julho de 2018.

O negócio Volare também se beneficiou do início do processo de retomada econômica, com o aumento da confiança de pequenos frotistas. Assim, o segmento encerrou o ano crescendo 43,5% em unidades físicas produzidas,

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

com uma receita 27,0% superior ao mesmo período do ano anterior. Os micros também tiveram um ano bastante positivo, crescendo em unidades físicas 104,6%. A Marcopolo consolidou sua liderança após a aquisição da participação remanescente na Neobus, líder do segmento. O setor, que foi um dos primeiros a sofrer com a crise econômica brasileira, mostrou recuperação importante, inclusive para vendas no varejo, para micro e pequenas empresas, e prefeituras.

Nas unidades externas, a Polomex, localizada em Monterrey, México, foi o grande destaque positivo nas operações internacionais. Seu desempenho foi marcado por um crescimento de 213,0% no lucro líquido, resultado do trabalho de diversificação de clientes a partir do início da possibilidade de encarregar com outras marcas de chassis e de um mix de produtos mais nobres, especialmente rodoviários. Em abril de 2017, a Marcopolo comunicou a aquisição da participação remanescente na empresa australiana Volgren, sediada em Melbourne, passando a deter 100% de seu capital. Destacamos ainda que a operação da TMML (Índia) apresentou resultados positivos, com performance equilibrada ao longo do ano, sofrendo menos com a sazonalidade do mercado indiano. A unidade apresentou lucro líquido de R\$ 4,3 milhões, 51,6% maior do que o mesmo período do ano passado.

Nas exportações, o crescimento ocorreu em linha com o previsto no início de 2017, com volumes crescendo 5,1% e receita evoluindo 5,2% na comparação anual. O projeto de integração da área Comercial – Mercado Externo com a área de Negócios Internacionais, com a abertura de novos escritórios em Kuala Lumpur e Dubai, passou a dar seus primeiros resultados, com negócios importantes sendo prospectados no continente africano.

O endividamento financeiro líquido totalizava R\$ 782,8 milhões em 31.12.2017 (R\$ 840,8 milhões em 31.12.2016). Desse total, R\$ 486,0 milhões eram provenientes do segmento financeiro, enquanto que o segmento industrial apresentou passivo líquido de R\$ 296,8 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

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

contrapartida na conta de recebíveis de clientes do Banco Moneo, tanto em prazo como em taxa fixa.

Em 31 de dezembro de 2017, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 2,3x o *EBITDA* dos últimos 12 meses. Os indicadores-chave possuem os seguintes parâmetros:

- WACC - entre 8% e 12% a.a.;
- dívida líquida/EBITDA - entre 1,50x e 2,50x;
- relação dívida líquida/patrimônio líquido - entre 25% e 75%.

Os índices de alavancagem financeira em 31 de dezembro de 2017, 2016 e 2015 podem ser assim sumariados:

	<u>Consolidado</u>		<u>2015</u>
	<u>2017</u>	<u>2016</u>	
Total dos empréstimos	1.940.666	2.299.234	2.474.846
Instrumentos financeiros derivativos	2.811	492	921
Menos: caixa e equivalentes de caixa	(958.759)	(1.209.459)	(1.131.162)
Menos: aplicações financeiras	(187.373)	(224.151)	(234.014)
Menos: instrumentos financeiros derivativos	(445)	(6.498)	-
Dívida líquida (A)	<u>796.900</u>	<u>859.618</u>	<u>1.110.591</u>
Total do patrimônio líquido (B)	<u>1.928.612</u>	<u>1.868.517</u>	<u>1.862.183</u>
Índice de alavancagem financeira - % (A/B)	41	46	60

A Companhia finalizou o ano de 2017 com saudáveis condições patrimoniais e financeiras:

- ✓ Consistente geração de lucros;
- ✓ Geração operacional de caixa e confortável posição financeira;
- ✓ Adequada estrutura de capital, com financiamento de terceiros a custos competitivos;

b) Estrutura de capital:

Ao final do exercício de 2015, 39,4% da dívida bruta do segmento industrial era de curto prazo (R\$ 691,5 milhões) e 60,6% de longo prazo (R\$ 1.065,1 milhões). Considerando a consolidação do Banco Moneo S.A., a dívida bruta

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

ao final do exercício de 2015 era composta por 39,0% de curto prazo (R\$ 966,1 milhões) e 61,0% de longo prazo (R\$ 1.509,7 milhões). Em 31 de dezembro de 2015, a dívida bruta consolidada era composta por 77,2% em reais e 22,8% em moeda estrangeira contratada pelas empresas no Brasil ou em diferentes moedas contratadas pelas subsidiárias no exterior. O indicador de dívida bruta do segmento industrial em relação à capitalização total da Companhia foi de 52,3% em 31/12/2015 e a empresa estava financiada por 42,5% por capital próprio e 57,5% por capital de terceiros.

Ao final do exercício de 2016, 39,6% da dívida bruta do segmento industrial era de curto prazo (R\$ 651,5 milhões) e 60,4% de longo prazo (R\$ 994,9 milhões). Considerando a consolidação do Banco Moneo S.A., a dívida bruta ao final do exercício de 2016 era composta por 40,3% de curto prazo (R\$ 925,6 milhões) e 59,7% de longo prazo (R\$ 1.374,2 milhões). Em 31 de dezembro de 2016, a dívida bruta consolidada era composta por 82,0% em reais e 18,0% em moeda estrangeira contratada pelas empresas no Brasil ou em diferentes moedas contratadas pelas subsidiárias no exterior. O indicador de dívida bruta do segmento industrial em relação à capitalização total da Companhia foi de 50,7% em 31/12/2016 e a empresa estava financiada por 44,4% por capital próprio e 55,6% por capital de terceiros.

Ao final do exercício de 2017, 45,0% da dívida bruta do segmento industrial era de curto prazo (R\$ 649,9 milhões) e 55,0% de longo prazo (R\$ 795,5 milhões). Considerando a consolidação do Banco Moneo S.A., a dívida bruta ao final do exercício de 2017 era composta por 42,9% de curto prazo (R\$ 833,9 milhões) e 57,1% de longo prazo (R\$ 1.109,6 milhões). Em 31 de dezembro de 2017, a dívida bruta consolidada era composta por 79,4% em reais e 20,6% em moeda estrangeira contratada pelas empresas no Brasil ou em diferentes moedas contratadas pelas subsidiárias no exterior. O indicador de dívida bruta do segmento industrial em relação à capitalização total da Companhia foi de 46,5% em 31/12/2017 e a empresa estava financiada por 49,4% por capital próprio e 50,6% por capital de terceiros.

c) Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

Em 31 de dezembro de 2015, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 1,9x o EBITDA dos últimos 12 meses. A Companhia entende que o nível de endividamento líquido/EBITDA à época, era suficiente para gerar caixa para o pagamento dos compromissos assumidos junto às instituições financeiras.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2016, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 0,7x o EBITDA dos últimos 12 meses. A Companhia entende que o atual nível de endividamento líquido/EBITDA, apresenta capacidade de gerar caixa suficiente para o pagamento dos compromissos assumidos junto às instituições financeiras.

Em 31 de dezembro de 2017, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 2,2x o EBITDA dos últimos 12 meses. A Companhia entende que o atual nível de endividamento líquido/EBITDA, apresenta capacidade de gerar caixa suficiente para o pagamento dos compromissos assumidos junto às instituições financeiras.

d) Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas

Nos últimos 3 anos, a Companhia realizou operações de adiantamentos de contratos de câmbio (ACCs), linhas de pré-pagamentos, BNDES-EXIM atrelados às operações de exportações e nota de crédito à exportação (NCE). Adicionalmente, a Companhia vem utilizando, além de recursos próprios, linhas de créditos junto a instituições financeiras para o financiamento de ativos não circulantes, tais como o FINEP e o FINAME.

e) Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

ACCs, pré-pagamento, BNDES-EXIM, FINEP e FINAME.

f) Níveis de endividamento e as características de tais dívidas, descrevendo ainda:**i. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes**

	Taxa média ponderada % a.a.	Ano de Vencimento	Consolidado	
			2017	2016
Moeda nacional				
FINAME	5,88	2018 a 2025	28.442	31.396
Empréstimos bancários	9,61	2018 a 2021	19.747	56.341
Depósitos interfinanceiros	6,91	2021	499	50.485
FINEP	5,07	2020 a 2025	303.009	275.826
FDE – Fundos de desenvolvimento	3,00	2025	132.073	143.489
Fundepar - ES	-	2026	30.000	30.000
Exim	6,03	2017	-	31.887
Pré-embarque especial (*)	12,16	2018	177.198	276.509
Notas de créditos exportação - Compulsório	8,72	2018 a 2019	304.268	387.038
Moeda estrangeira				
Adiantamentos de contratos de câmbio	3,96	2018	48.011	59.333
Pré-pagamento de exportação em dólares norte-americanos	4,05	2018 a 2022	230.847	228.558
Notas de créditos exportação - USD	3,90	2018 a 2022	53.478	34.686

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

	Taxa média ponderada	Ano de Vencimento	Consolidado	
	% a.a.		2017	2016
Financiamento em randes	9,03	2019 a 2022	808	842
Financiamento em renminbi	6,55	2018	20.262	15.756
Financiamento em dólares australianos	3,54	2018	90.527	74.243
Financiamento em pesos chilenos	14,03	-	3.993	-
Partes relacionadas	CDI	-	-	-
Subtotal de moeda nacional e estrangeira			<u>1.443.162</u>	<u>1.696.389</u>
Captações no mercado aberto				
Moeda nacional				
BNDES – Operações Pré-fixadas	4,95	2024	240.876	429.156
BNDES – Operações Pós-fixadas	TJLP + 1,79	2021 a 2023	227.752	143.389
BNDES – Operações Pós-fixadas	SELIC + 1,89	2021 a 2022	28.876	30.300
Subtotal de captações no mercado aberto			<u>497.504</u>	<u>602.845</u>
Subtotal de empréstimos e financiamentos			<u>1.940.666</u>	<u>2.299.234</u>
Instrumentos financeiros derivativos			2.811	492
Total de empréstimos e financiamentos			<u>1.943.477</u>	<u>2.299.726</u>
Passivo circulante			<u>833.882</u>	<u>925.554</u>
Passivo não circulante			<u>1.109.595</u>	<u>1.374.172</u>

	Taxa média ponderada	Ano de Vencimento	Consolidado	
	% a.a.		2016	2015
Moeda nacional				
FINAME	5,43	2017 a 2025	31.396	23.340
Empréstimos bancários	9,69	2017	56.341	143
Depósitos interfinanceiros	15,98	2017	50.485	39.425
FINEP	4,52	2017 a 2025	275.826	199.549
FDE – Fundos de desenvolvimento	3,00	2024 e 2025	143.489	109.574
Fundepar - ES	-	2026	30.000	-
Exim	7,99	2017 e 2018	31.887	-
Pré-embarque especial (*)	10,95	2017 e 2018	276.509	302.136
Notas de créditos exportação - Compulsório	9,11	2017 a 2019	387.038	556.339
Moeda estrangeira				
Adiantamentos de contratos de câmbio	4,82	2017	59.333	-
Pré-pagamento de exportação em dólares norte-americanos	3,31	2018	228.558	413.004
Notas de créditos exportação - USD	3,55	2018	34.686	48.854
Financiamento em randes	8,59	2017 a 2020	842	624
Financiamento em renminbi	4,97	2017	15.756	22.911
Financiamento em dólares australianos	2,58	2017	74.243	79.173
Partes relacionadas	Libor + 3,00	-	-	-
Subtotal de moeda nacional e estrangeira			<u>1.696.389</u>	<u>1.795.072</u>
Captações no mercado aberto				
Moeda nacional				
BNDES – Operações Pré fixadas	4,19	2017 a 2024	429.156	613.321
BNDES – Operações Pós fixadas	TJLP + 1,61	2017 a 2022	143.389	66.453
BNDES – Operações Pós fixadas	SELIC + 2,04	2017 a 2022	30.300	-
Subtotal de captações no mercado aberto			<u>602.845</u>	<u>679.774</u>
Total de empréstimos e financiamentos			<u>2.299.234</u>	<u>2.474.846</u>

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

	Taxa média ponderada % a.a.	Ano de Vencimento	Consolidado	
			2016	2015
Passivo circulante			(925.062)	(965.139)
Passivo não circulante			1.374.172	1.509.707

Ao final de 2017, as parcelas de longo prazo tinham o seguinte cronograma de pagamento:

	Consolidado	
	2017	2016
De 13 a 24 meses	609.573	602.298
De 25 a 36 meses	174.679	384.050
De 37 a 48 meses	107.160	134.223
De 49 a 60 meses	68.487	66.913
Após 60 meses	149.696	186.688
	1.109.595	1.374.172

	Consolidado	
	2016	2015
De 13 a 24 meses	602.298	800.335
De 25 a 36 meses	384.050	338.985
De 37 a 48 meses	134.223	166.868
De 49 a 60 meses	66.913	78.170
Após 60 meses	186.688	125.349
	1.374.172	1.509.707

ii. Outras relações de longo prazo com instituições financeiras
Vide demonstrativo acima.

iii. Grau de subordinação entre as dívidas

A totalidade da dívida do passivo circulante e do passivo não circulante da Companhia era de R\$ 2.803.640 mil em 31 de dezembro de 2017, R\$ 3.099.752 mil em 31 de dezembro de 2016 e R\$ 3.176.680 mil em 31 de dezembro de 2015. Em caso de concurso universal de credores, o grau de subordinação entre as dívidas, respeita a ordem abaixo:

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Dívidas trabalhistas	103.534	127.534	78.803
Dívidas tributárias	88.159	105.275	62.817
Empréstimos e financiamentos	1.943.477	2.299.726	2.475.767
Demais dívidas	668.470	567.217	559.293
Total da dívida circulante e não circulante	<u>2.803.640</u>	<u>3.099.752</u>	<u>3.176.680</u>

iv. Eventuais restrições impostas ao emissor, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições

Os financiamentos FINAME estão garantidos por alienação fiduciária dos bens financiados no valor de R\$ 44.464 mil em 31 de dezembro de 2017 (R\$ 45.829 mil em 31 de dezembro de 2016).

A Companhia detém empréstimos bancários garantidos no montante de R\$ 37.795 mil em 31 de dezembro de 2017 (R\$ 190.290 mil em 31 de dezembro de 2017). De acordo com os termos do contrato, esses empréstimos serão pagos em parcelas nos próximos 3 anos. Contudo, os contratos possuem cláusulas restritivas “Covenants”, que incluem, entre outras, antecipação parcial ou total do vencimento quando determinados índices financeiros não forem atingidos. Os mesmos estão sendo atendidos.

g) Limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

A Companhia não possui limites de financiamento contratados em aberto.

h) Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

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.

A receita líquida consolidada alcançou R\$ 2.574,1 milhões em 2016, 6,0% abaixo dos R\$ 2.739,1 milhões do exercício de 2015. O resultado foi parcialmente compensado pelo crescimento de 27,3% da receita de exportação e pela receita oriunda das unidades no exterior, destacando-se o desempenho das unidades no México e Austrália.

As vendas para o mercado interno geraram receitas de R\$ 788,3 milhões ou 30,6% da receita líquida total (46,1% em 2015). As exportações, somadas aos negócios no exterior, atingiram a receita de R\$ 1.785,8 milhões ou 69,4% do total (53,9% em 2015).

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

A receita líquida consolidada alcançou R\$ 2.876,0 milhões em 2017, 11,7% superior aos R\$ 2.574,1 milhões do exercício de 2016. O resultado é reflexo principalmente da receita do mercado interno que foi 37,8% maior em relação a 2016. Nesta rubrica, destaca-se a receita dos rodoviários para o mercado interno, que teve aumento de 93,7% comparativamente ao ano anterior.

As vendas para o mercado interno geraram receitas de R\$ 1.086,5 milhões ou 37,8% da receita líquida total (30,6% em 2016). As exportações, somadas aos negócios no exterior, atingiram a receita de R\$ 1.789,5 milhões ou 62,2% do total (69,4% em 2016).

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.

Em 2016, o lucro bruto totalizou R\$ 325,8 milhões, representando 12,7% da receita líquida. O lucro bruto foi impactado pelo menor volume de vendas no mercado interno, pela maior dificuldade em repasses de preços, pela apreciação do real frente ao dólar, pela consolidação da Neobus desde agosto, bem como pela recomposição de provisão para garantia técnica para ampliar o serviço de pós-venda com o objetivo de fidelizar clientes.

Em 2017, o lucro bruto totalizou R\$ 403,6 milhões, representando 14,0% da receita líquida. A melhora de 1,3 ponto percentual em relação a 2016 é fruto do maior faturamento de rodoviários, pela exportação de produtos com maior valor agregado e pela melhor eficiência em todas as unidades fabris, oriunda dos esforços da Companhia em revitalizar seu sistema de produção utilizando os princípios LEAN. No ano, o resultado bruto foi afetado por efeito não recorrente relativo a rescisões decorrentes de reestruturação interna da Companhia, no montante de R\$ 9,2 milhões realizados no 1T17.

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.

As despesas com vendas somaram R\$ 140,9 milhões em 2016, ou 5,5% da receita líquida, contra R\$ 164,8 milhões, ou 6,0% da receita, em 2015. A redução do valor absoluto decorre basicamente do menor gasto de comissões com vendas.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

As despesas com vendas somaram R\$ 168,7 milhões em 2017, ou 5,9% da receita líquida, contra R\$ 140,9 milhões, ou 5,5% da receita, em 2016. O aumento do valor absoluto é explicado principalmente pela consolidação da Neobus, pelo maior volume de despesas com comissões em função do maior volume de vendas no mercado interno e pela constituição de provisão adicional para créditos de liquidação duvidosa.

Em 2017, as despesas com vendas também foram impactadas por efeito não recorrente relacionado a rescisões realizadas no 1T17 por conta da reestruturação interna da Companhia, no montante de R\$ 1,5 milhão.

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.

Em 2016, foram contabilizados R\$ 190,4 milhões como "Outras Receitas Operacionais". Este resultado é em grande parte explicado pela alienação de 4,5 milhões de ações de emissão da New Flyer Industries, que gerou um resultado de R\$ 268,1 milhões. Em contrapartida, foram provisionados R\$ 32,7 milhões com o objetivo de reestruturação da rede de vendas no mercado interno e externo, R\$ 21,6 milhões para indenizações e acordos trabalhistas, R\$ 11,8 milhões provenientes da suspensão temporária dos contratos de trabalho (lay-off) na unidade da Marcopolo Rio, R\$ 6 milhões relativo a *impairment* associado à consolidação da operação da Neobus e R\$ 5,6 milhões de outras despesas.

Em 2017, foram contabilizados R\$ 80,4 milhões como "Outras Despesas Operacionais".

Este montante é composto por valores não recorrentes no total de R\$ 48,3 milhões, sendo relativos a R\$ 14,1 milhões ligados à reestruturação interna da Companhia realizada no 1T17; R\$ 17,7 milhões referente ao impacto dos custos fixos e extraordinários decorrentes do incêndio que atingiu a fábrica de Plásticos; e, R\$ 16,5 milhões relativos a desvio de recursos financeiros identificados pela Marcopolo China.

O valor remanescente, de R\$ 32,1 milhões, é composto por R\$ 16,5 milhões relativos a provisões para indenizações de reclamações trabalhistas; R\$ 3,5 milhões de provisão para perdas com estoques obsoletos; R\$ 3,2 milhões relativos a despesas com provisões tributárias; R\$ 1,0 milhão para indenização relacionada à distrato de contrato com representante comercial; R\$ 0,8 milhão relativo a serviços de consultoria, e; R\$ 7,1 milhões nas demais outras despesas.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

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.

O resultado financeiro líquido de 2016 foi positivo em R\$ 66,3 milhões, contra um resultado negativo de R\$ 38,4 milhões em 2015. Esse resultado é decorrente da variação cambial sobre o passivo em dólar e do rendimento das aplicações financeiras.

O resultado financeiro líquido de 2017 foi positivo em R\$ 18,7 milhões, contra um resultado também positivo de R\$ 66,3 milhões em 2016. O menor resultado financeiro em relação ao ano anterior é decorrente da menor variação cambial e do menor rendimento das aplicações financeiras pela redução da taxa de juros.

O lucro líquido de 2015 atingiu R\$ 89,1 milhões, com margem líquida de 3,3%. Esse resultado é reflexo da menor demanda e do *mix* mais leve de produtos destinados ao mercado interno brasileiro, somado a maior dificuldade de repasses de preços. Além disso, o lucro líquido foi impactado pelo resultado negativo reportado via equivalência patrimonial da coligada MVC – Componentes Plásticos Ltda, pelas despesas e provisões mencionadas no item Outras Despesas Operacionais e pela maior despesa financeira resultante da variação cambial sobre o passivo em dólar americano.

O lucro líquido de 2016 atingiu R\$ 222,5 milhões, com margem líquida de 8,6%. O lucro líquido também foi impactado pela venda parcial das ações da New Flyer Industries e pelo resultado financeiro líquido.

O lucro líquido de 2017 atingiu R\$ 82,1 milhões, com margem líquida de 2,9%. O resultado foi afetado pelas “Outras Despesas Operacionais”.

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.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 2016, as atividades operacionais geraram recursos de R\$ 170,9 milhões. As atividades de investimento geraram R\$ 356,1 milhões, enquanto que as atividades de financiamento consumiram R\$ 431,5 milhões, sendo R\$ 358,6 milhões líquidos de captações e pagamentos de empréstimos e financiamentos, R\$ 118,4 milhões foram consumidos no pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, R\$ 43,7 milhões gerados através de emissão de ações e R\$ 1,8 milhão referente à venda de ações em tesouraria. Como resultado, o saldo inicial de caixa de R\$ 1.365,2 milhões, considerando as aplicações financeiras não disponíveis e reduzindo-se R\$ 1,8 milhão equivalente a diferença entre a variação cambial e a variação das contas relativas às aplicações financeiras não disponíveis, aumentou para R\$ 1.458,9 milhões ao final do ano.

Em 2017, as atividades operacionais geraram recursos de R\$ 287,3 milhões. As atividades de investimento demandaram R\$ 39,3 milhões, enquanto que as atividades de financiamento consumiram R\$ 504,4 milhões, sendo R\$ 488,0 milhões líquidos de captações e pagamentos de empréstimos e financiamentos, R\$ 17,1 milhões foram consumidos no pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, e R\$ 0,7 milhão referente à venda de ações em tesouraria. Como resultado, o saldo inicial de caixa de R\$ 1.458,9 milhões, considerando as aplicações financeiras não disponíveis e diminuindo-se R\$ 41,7 milhões equivalente a diferença entre a variação cambial e a variação das contas relativas às aplicações financeiras não disponíveis, reduziu para R\$ 1.160,8 milhões ao final do ano.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro**10.2.****a. Resultados das operações do emissor, em especial:****i. Descrição de quaisquer componentes importantes da receita**

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.

Do total da receita líquida consolidada de 2016, 80,9% originou-se das vendas de carrocerias, 9,8% da comercialização de Volares e 9,3% das receitas de peças, do Banco Moneo e de chassis.

Do total da receita líquida consolidada de 2017, 81,8% originou-se das vendas de carrocerias, 11,2% da comercialização de Volares e 7,0% das receitas de peças, do Banco Moneo e de chassis.

As tabelas abaixo mostram mais detalhadamente a origem da receita consolidada por linha de produtos (em %)

2017	2016	2015
Rodoviários – 48,5%	Rodoviários – 45,7%	Rodoviários – 38,2%
Urbanos – 25,7%	Urbanos – 31,9%	Urbanos – 33,3%
Micros – 7,6%	Micros – 3,3%	Micros – 2,8%
Volare – 11,2%	Volare – 9,8%	Volare – 13,0%
Chassi – 1,7%	Chassi – 2,6%	Chassi – 3,4%
Bco. Moneo Peças, Outros – 5,3%	Bco. Moneo Peças, Outros – 6,7%	Bco. Moneo Peças, Outros – 9,3%

ii. Fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

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.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Em 2016, o lucro bruto totalizou R\$ 325,8 milhões, representando 12,7% da receita líquida. O lucro bruto foi impactado pelo menor volume de vendas no mercado interno, pela maior dificuldade em repasses de preços, pela apreciação do real frente ao dólar, pela consolidação da Neobus desde agosto, bem como pela recomposição de provisão para garantia técnica para ampliar o serviço de pós-venda com o objetivo de fidelizar clientes.

Em 2017, o lucro bruto totalizou R\$ 403,6 milhões, representando 14,0% da receita líquida. A melhora de 1,3 ponto percentual em relação a 2016 é fruto do maior faturamento de rodoviários, pela exportação de produtos com maior valor agregado e pela melhor eficiência em todas as unidades fabris, oriunda dos esforços da Companhia em revitalizar seu sistema de produção utilizando os princípios LEAN. No ano, o resultado bruto foi afetado por efeito não recorrente relativo a rescisões decorrentes de reestruturação interna da Companhia, no montante de R\$ 9,2 milhões realizados no 1T17.

b. Variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços

Os resultados operacionais da Companhia são impactados pelas variações cambiais entre o Real, moeda funcional e de apresentação das demonstrações financeiras da Companhia e as moedas dos países onde opera.

A fabricação de ônibus é realizada em dezesseis unidades fabris, sendo cinco localizadas no Brasil (três unidades em Caxias do Sul – RS, uma em Duque de Caxias – RJ e uma em São Mateus – ES), e onze no exterior, sendo uma na África do Sul, três na Austrália, uma na China, uma no México, duas na Argentina, uma na Colômbia e duas na Índia.

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) 20% na encarroçadora egípcia GP Polo e 10,5% na empresa canadense New Flyer Industries. Importante salientar que a participação da Marcopolo na New Flyer é totalmente líquida, não havendo qualquer restrição seja para venda da participação ou mesmo para aumento da mesma. A New Flyer Industries, Inc. é uma Companhia aberta listada na Bolsa de Valores de Toronto.

A Marcopolo também detém o controle integral do Banco Moneo S.A., constituído para dar suporte ao financiamento dos produtos da Companhia. Por consequência, cada operação apura seus resultados em sua moeda funcional e as oscilações no câmbio entre essa moeda e o Real podem afetar os resultados operacionais da Companhia.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Os resultados apresentados nos últimos 3 anos foram influenciados por vários fatores como: PIB brasileiro, condições de financiamento, inclusive atreladas a taxa básica de juros , câmbio mais competitivo para as empresas exportadoras, alterações de regulamentação relativas à licitação de linhas, alterações de regulamentação relacionadas a acessibilidade e renovação da frota, o programa federal "Caminho da Escola" e retração dos investimentos .

A 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.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

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

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

eficientes, modernos, seguros e confortáveis. Desde 2008, a Marcopolo já promoveu o lançamento de mais de 100 novos modelos em todo o mundo.

Em 03.11.2015, a Marcopolo anunciou através de Fato Relevante, que o Conselho de Administração da Companhia havia aprovado a assinatura de carta de intenções, não vinculante, com o objetivo de estabelecer as bases para uma potencial incorporação da L&M, controladora direta da San Marino Ônibus Ltda. (Neobus). 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.

Para mitigar o impacto de mais um ano de instabilidade econômica e política no Brasil, a Marcopolo adotou, ao longo de 2016, medidas importantes para contornar o cenário adverso.

Já no início de 2016, a Companhia flexibilizou a jornada de trabalho nas unidades fabris de Caxias do Sul e suspendeu temporariamente os contratos de trabalho (lay-off) na unidade da Marcopolo Rio, em Duque de Caxias/RJ, visando minimizar ao máximo o reflexo da crise nos postos de trabalho.

A Companhia também implementou uma série de projetos voltados à exploração de oportunidades, com destaque para o projeto Conquest, que teve como foco o aumento das exportações através do fortalecimento da atuação nos mercados tradicionais da América Latina, da cobertura de novos mercados e da ampliação do portfólio de clientes no exterior. No ano, foram visitados mais de 65 países que resultaram em um incremento de 54,6% no volume físico exportado e no aumento da receita de exportação.

No mês de abril de 2016, a Companhia lançou o programa Brasil Ponta a Ponta, focado no mercado brasileiro, que durante o segundo semestre promoveu inúmeras visitas a clientes em todas as regiões do país, possibilitando o fortalecimento da marca e do relacionamento com os clientes.

No segmento Volare, a Companhia lançou o projeto Negócio a Negócio que, através de visitas a empresas operadoras de transporte, propiciou uma ampliação do portfólio de clientes e a redução de estoques na fábrica e nas concessionárias, de 567 unidades em dezembro de 2015 para 148 ao término do ano.

Além desses projetos, a Marcopolo adotou outras medidas para mitigar os efeitos da retração da demanda nos seus resultados operacionais, atuando

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

na redução de despesas e custos indiretos, no aumento da eficiência operacional através da adoção dos conceitos LEAN e na melhoria do capital de giro pela redução de estoques e recebíveis. Durante o ano, a Companhia também intensificou o programa de qualidade, com ampliação do serviço de pós-venda, buscando fidelizar clientes.

Nas unidades controladas no exterior, a receita líquida da Polomex, no México, e da Volgren, na Austrália, cresceram 28,0% e 13,3%, respectivamente. O resultado trazido pela unidade do México decorre principalmente da maior comercialização de ônibus rodoviários através de exportações a partir do Brasil, reflexo do novo modelo de negócio que possibilita à Polomex encarregar com outras marcas de chassis. Na unidade australiana, o aumento de 10,1% de unidades físicas faturadas explica o crescimento da receita.

Em 2016, a Companhia lançou novos produtos, com destaque para os modelos de ônibus rodoviários destinados ao mercado mexicano, entre os quais o MP 180 MX, MP 135 MX, MP 120 MX, MP 105 MX e o urbano MX 60 BRS. No segmento Volare, o modelo denominado Volare Cinco foi lançado em 27 de abril. Com o desenvolvimento desse produto completo, que inclui também a produção do chassi, a Marcopolo entrou em um novo nicho de mercado, denominado Compact Bus.

Em Assembleia Geral Extraordinária, realizada em 03 de agosto, os acionistas da Marcopolo aprovaram a incorporação da L&M Incorporadora Ltda., controladora direta da San Marino Ônibus Ltda. ("Neobus"), mediante a emissão de 12.108.151 novas ações preferenciais. Após a incorporação foram tomadas várias medidas visando a captura de sinergias, com gestão financeira unificada e compartilhamento de estruturas.

Em 22 de setembro, a Companhia alienou 4,5 milhões de ações detidas pela Marcopolo na New Flyer Industries, equivalente a 7,4% de participação no capital social da companhia canadense, gerando uma entrada de caixa líquido de R\$ 339,9 milhões.

Por fim, em 07 de novembro de 2016, o Conselho de Administração da Marcopolo aprovou aumento do capital social dentro do limite do capital autorizado. O aumento de capital foi homologado pelo Conselho de Administração em 23 de dezembro de 2016, com a emissão de 16.187.774 novas ações preferenciais, totalizando a capitalização de R\$ 43,7 milhões.

Os resultados obtidos pela Marcopolo ao longo de 2017 evidenciaram a recuperação gradual da demanda brasileira por ônibus e reforçaram a posição de liderança da Companhia neste mercado. Enquanto a produção nacional cresceu 2,2% em 2017, interrompendo um ciclo de três anos de

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

retração, a Marcopolo apresentou aumento de 17,3% em unidades produzidas, marcando o início do tão esperado processo de retomada.

Os principais destaques do ano que sustentam essa visão positiva foram a volta dos volumes no segmento de ônibus rodoviários no mercado doméstico, apresentando expressivo aumento de 93,7% na receita líquida em relação a 2016; o desempenho dos segmentos de micros e Volares, que cresceram em receita 155,5% e 27,0%, respectivamente; e, finalmente, o incremento da participação de mercado total da Companhia, que encerrou 2017 com 48,1% contra 41,3% em 2016.

Em paralelo à recuperação do mercado doméstico, a Companhia continuou trabalhando fortemente no aumento da eficiência, na redução de custos e na otimização das unidades fabris, em busca de maior competitividade. Os frutos dos esforços empreendidos na revitalização do Sistema Marcopolo de Produção Solidária, pela aplicação dos conceitos LEAN, foram percebidos nos indicadores de segurança, qualidade e eficiência. A adoção da metodologia LEAN também foi essencial no evento do incêndio que atingiu a fábrica de Plásticos (unidade de Ana Rech), viabilizando uma retomada mais rápida da produção do que o inicialmente previsto, com menor custo e maior eficiência. Adicionalmente, contribuíram para o resultado as ações de adequação da estrutura organizacional e redução dos custos fixos realizados ao longo do ano.

Analisando o desempenho da Companhia por segmento, destacamos a performance dos rodoviários, que apresentaram aumento em unidades físicas produzidas no mercado interno de 77,7% em relação a 2016, interrompendo a sequência de quedas iniciada em 2014. Os principais drivers de crescimento neste setor foram (i) a perspectiva mais positiva em relação à atividade econômica no país, agregando maior segurança e previsibilidade às decisões de investimento, (ii) a redução das taxas de juros ao longo de 2017, (iii) os primeiros sinais de melhora no mercado de trabalho, afetando principalmente o mercado de fretamento, (iv) a longa duração da crise, com consequente envelhecimento da frota, (v) efeitos da adequação à regulamentação da idade média para linhas interestaduais e internacionais e (vi) da obrigatoriedade de instalação de elevadores, adiada para julho de 2018.

No mercado de ônibus urbanos, mesmo com um recuo na produção anual, o viés também foi positivo a partir do segundo semestre, oriundo especialmente de uma indicação de oportunidades em exportações a partir do Brasil e retomada na demanda local, ainda modesta, vinculada ao processo de crescimento econômico, normalização e aumento de tarifas em

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

todo país e avanço do processo licitatório na cidade de São Paulo, que deverá ocorrer ao longo deste ano. Em maio de 2017, a Marcopolo realizou o lançamento do novo modelo de urbano, denominado Torino S, produto que agrega maior eficiência operacional, manutenção simplificada, mais rápida e com menores custos, mantendo os atributos de qualidade, conforto e segurança do modelo Torino. Ainda, o programa federal denominado Refrota, que no início de 2017 experimentou entraves burocráticos, ajudou a fomentar pedidos para este segmento e demonstra estar acessível para o cliente.

O negócio Volare também se beneficiou do início do processo de retomada econômica, com o aumento da confiança de pequenos frotistas. Assim, o segmento encerrou o ano crescendo 43,5% em unidades físicas produzidas, com uma receita 27,0% superior ao mesmo período do ano anterior. Os micros também tiveram um ano bastante positivo, crescendo em unidades físicas 104,6%. A Marcopolo consolidou sua liderança após a aquisição da participação remanescente na Neobus, líder do segmento. O setor, que foi um dos primeiros a sofrer com a crise econômica brasileira, mostrou recuperação importante, inclusive para vendas no varejo, para micro e pequenas empresas, e prefeituras.

Nas unidades externas, a Polomex, localizada em Monterrey, México, foi o grande destaque positivo nas operações internacionais. Seu desempenho foi marcado por um crescimento de 213,0% no lucro líquido, resultado do trabalho de diversificação de clientes a partir do início da possibilidade de encarregar com outras marcas de chassis e de um mix de produtos mais nobres, especialmente rodoviários. Em abril de 2017, a Marcopolo comunicou a aquisição da participação remanescente na empresa australiana Volgren, sediada em Melbourne, passando a deter 100% de seu capital. Destacamos ainda que a operação da TMML (Índia) apresentou resultados positivos, com performance equilibrada ao longo do ano, sofrendo menos com a sazonalidade do mercado indiano. A unidade apresentou lucro líquido de R\$ 4,3 milhões, 51,6% maior do que o mesmo período do ano passado.

Nas exportações, o crescimento ocorreu em linha com o previsto no início de 2017, com volumes crescendo 5,1% e receita evoluindo 5,2% na comparação anual. O projeto de integração da área Comercial – Mercado Externo com a área de Negócios Internacionais, com a abertura de novos escritórios em Kuala Lumpur e Dubai, passou a dar seus primeiros resultados, com negócios importantes sendo prospectados no continente africano.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Por fim, destacamos a rápida retomada na unidade de Ana Rech, após o incêndio que atingiu a fábrica de plásticos no dia 03 de setembro de 2017 e afetou a produção nos meses de setembro e outubro. A Companhia concentrou seus esforços na recuperação dos volumes e o site de Ana Rech normalizou sua produção, voltando a fabricar o mesmo número de ônibus por dia anterior ao incêndio, em apenas cinco semanas, tendo trabalhado seis sábados durante o 4T17 para compensar os dias paralisados pelo incêndio.

c. Impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro do emissor, quando relevante:

O aço e o alumínio são os principais insumos metálicos no custo de produção da Marcopolo. No Brasil, os preços destes insumos vêm se mantendo estáveis nos últimos exercícios, de modo que a inflação de materiais não vem afetando as margens da Companhia. Por outro lado, a inflação de mão de obra, que representa cerca de 26% do custo de produção da Marcopolo, atualmente é a principal preocupação da Companhia.

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.

O resultado financeiro líquido de 2016 foi positivo em R\$ 66,3 milhões, contra um resultado negativo de R\$ 38,4 milhões em 2015. Esse resultado é decorrente da variação cambial sobre o passivo em dólar e do rendimento das aplicações financeiras.

O resultado financeiro líquido de 2017 foi positivo em R\$ 18,7 milhões, contra um resultado também positivo de R\$ 66,3 milhões em 2016. O menor resultado financeiro em relação ao ano anterior é decorrente da menor variação cambial e do menor rendimento das aplicações financeiras pela redução da taxa de juros.

10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs

10.3. Efeitos relevantes que os eventos abaixo tenham causado ou se espera que venham a causar nas demonstrações financeiras do emissor e em seus resultados:

a. Introdução ou alienação de segmento operacional

Em 22 de setembro de 2016, a Companhia alienou 4,5 milhões de ações detidas pela Marcopolo na New Flyer Industries, equivalente a 7,4% de participação no capital social da companhia canadense, gerando uma entrada de caixa líquido de R\$ 339,9 milhões.

A Companhia reduziu em 20 de junho de 2017 sua participação no capital social da empresa coligada GB Polo Bus Manufacturing S.A.E., localizada no Egito, de 49% para 20%, mediante absorção de prejuízos acumulados proporcionais aos 29% de participação.

b. Constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Conforme Fato Relevante divulgado pela Companhia em 03/11/2015, o Conselho de Administração da Marcopolo aprovou a celebração entre a Marcopolo e a L&M Incorporadora Ltda. ("L&M"), controladora direta da San Marino Ônibus Ltda. ("Neobus"), de uma carta de intenções não vinculante ("Carta de Intenções"), tendo por objetivo estabelecer as bases e os princípios que regularão as negociações para uma potencial incorporação da L&M pela Marcopolo ("Operação"). Em virtude da incorporação, os quotistas da L&M, em substituição às suas quotas da L&M que serão extintas, receberão 27.710.582 ações preferenciais de emissão da Marcopolo.

Em 03/08/2016, o Conselho de Administração da Marcopolo aprovou a incorporação da L&M pela Companhia, nos termos do Protocolo e Justificação. Em consequência da incorporação, os quotistas da L&M receberam, 12.108.151 (doze milhões, cento e oito mil, cento e cinquenta e uma) ações preferenciais escriturais de emissão da Marcopolo, sem valor nominal, em substituição às suas quotas na L&M que foram extintas.

A Companhia exerceu em 03 de abril de 2017, a opção de compra da participação remanescente, equivalente a 25%, de sua controlada australiana Pologren Australia Holdings Pty Ltd., detentora da totalidade do capital social da empresa Volgren Australia Pty Ltd. ("Vogren"). A aquisição foi realizada pelo valor de A\$ 8,5 milhões (dólares australianos).

c. Eventos ou operações não usuais

Nada a destacar.

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

10.4.

a. Mudanças significativas nas práticas contábeis

Nada a destacar.

b. Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Nada a destacar.

c. Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor

Não houve.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

10.5. Indicar e comentar políticas contábeis críticas adotadas pela Companhia, explorando, em especial, estimativas contábeis feitas pela administração sobre questões incertas e relevantes para a descrição da situação financeira e dos resultados, que exijam julgamentos subjetivos ou complexos, tais como: provisões, contingências, reconhecimento da receita, créditos fiscais, ativos de longa duração, vida útil de ativos não-circulantes, planos de pensão, ajustes de conversão em moeda estrangeira, custos de recuperação ambiental, critérios para teste de recuperação de ativos e instrumentos financeiros

A Diretoria da Companhia adota políticas contábeis que, em caso de alteração, acarretaria possíveis mudanças em razão das demonstrações financeiras refletirem informações próximas da realidade. As principais políticas estão destacadas abaixo:

Provisão Para Créditos de Liquidação Duvidosa. A Companhia efetua análise mensal e individual da qualidade dos créditos de seus clientes, levando principalmente em consideração a posição financeira e as experiências passadas. Para fazer face destes riscos de créditos a Companhia constitui provisão para créditos de liquidação duvidosa o qual entende ser suficiente para cobrir possíveis perdas.

Imposto de renda e contribuição social diferido. São constituídos com base em expectativas de geração de lucros tributáveis futuros e possuem como principais diferenças temporais passivos como benefícios a empregados, comissões, assistência técnica e outros passivos com menores créditos.

Teste de recuperabilidade de ativos. O teste de recuperabilidade de ativos com vida útil indefinida é realizado anualmente em cada data de elaboração das demonstrações financeiras ou quando existir evidência da necessidade de realização do mesmo.

Provisões para contingências. As provisões para contingências são embasadas na opinião dos assessores jurídicos e a Administração considera o montante provisionado suficiente para cobrir prováveis perdas com as ações em curso.

Plano de pensão. A Companhia é patrocinadora principal da Marcoprev Sociedade de Previdência Privada, cujo principal objetivo é conceder benefícios complementares aos da Previdência Social a todos os empregados das patrocinadoras. Os valores relacionados aos benefícios pós-emprego, foram apurados em avaliação atuarial anual, conduzida por atuários independentes, e estão reconhecidos nas demonstrações financeiras.

10. Comentários dos diretores / 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs

10.6. Descrever os itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras do emissor, indicando:

a. Os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items), tais como:

i. Arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos

Não se aplica.

ii. Carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos

Não aplicável

iii. Contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços

Não se aplica.

iv. Contratos de construção não terminada

Não se aplica.

v. Contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Não se aplica.

b. Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não se aplica.

10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados

10.7. Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 10.6, comentar:

a. Como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor

Não se aplica.

b. Natureza e o propósito da operação

Não se aplica.

c. Natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação

Não se aplica.

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

10.8. Indicar e comentar os principais elementos do plano de negócios do emissor, explorando especificamente os seguintes tópicos:

a. investimentos, incluindo:

i. Descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos

Para 2018, os principais investimentos previstos serão destinados à reconstrução da planta de plásticos, destruída pelo incêndio ocorrido setembro de 2017, aquisição de máquinas e equipamentos e para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A Companhia ainda trabalha na apuração do valor a ser gasto este ano, inclusive em conjunto com a seguradora que cobria o sinistro da fábrica de plásticos.

ii. Fontes de financiamento dos investimentos

Os investimentos para 2018 serão financiados basicamente através da geração própria de caixa e linhas da FINEP.

iii. Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

A Companhia reduziu em 20 de junho de 2017 sua participação no capital social da empresa coligada GB Polo Bus Manufacturing S.A.E., localizada no Egito, de 49% para 20%, mediante absorção de prejuízos acumulados proporcionais aos 29% de participação.

b. Desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor

A Marcopolo assinou, conforme fato relevante publicado no dia 11 de junho de 2012, Protocolo de Intenções com o Governo do Estado do Espírito Santo e com o Município de São Mateus, objetivando a instalação de uma nova unidade de montagem de veículos da linha Volare. Em janeiro de 2015 a fábrica iniciou a operação de montagem dos kits enviados de Caxias do Sul. No dia 27 de abril de 2016, a Companhia lançou o modelo Volare Cinco.

A Companhia também incorporou a L&M, controladora da Neobus, em 03.08.2016, como acima detalhado.

A Companhia exerceu em 03 de abril de 2017, a opção de compra da participação remanescente, equivalente a 25%, de sua controlada australiana Pologren Australia Holdings Pty Ltd., detentora da totalidade do capital social da empresa Volgren Australia Pty Ltd. ("Volgren"). A aquisição foi realizada pelo valor de A\$ 8,5 milhões (dólares australianos).

c. Novos produtos e serviços, indicando:

i. Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

Em 2015 entrou em operação a nova unidade de montagem de veículos da linha Volare, no Estado do Espírito Santo. No dia 27 de abril de 2016, a Companhia lançou o modelo Volare Cinco.

ii. Montantes totais gastos pela Companhia em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços

A Companhia trabalha em novos projetos de produtos para 2018, junto ao FINEP.

iii. Projetos em desenvolvimento já divulgados

No dia 27 de abril de 2016, a Companhia lançou o modelo Volare Cinco.

Em maio de 2017, a Marcopolo realizou o lançamento do novo modelo de urbano, denominado Torino S, produto que agrega maior eficiência operacional, manutenção simplificada, mais rápida e com menores custos, mantendo os atributos de qualidade, conforto e segurança do modelo Torino.

iv. Montantes totais gastos pela Companhia no desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Vide item 10.8.c.ii.

10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante**10.9. Comentar sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção**

Em 03 de setembro 2017, ocorreu um incêndio na fábrica de Plásticos (unidade de Ana Rech), localizada em Caxias do Sul. O sinistro forçou a Companhia a paralisar a produção na unidade de Ana Rech por duas semanas e na unidade Planalto por uma semana. As duas unidades são responsáveis por mais de 60% da produção no Brasil.