

Índice

5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	4
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	23
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	29
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	30
10.5 - Políticas contábeis críticas	31
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	32
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	33
10.8 - Plano de Negócios	34
10.9 - Outros fatores com influência relevante	36

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.**

A Companhia possui norma interna de Gestão Integrada do Negócio que contempla o gerenciamento de riscos, indicando os papéis e responsabilidades de cada nível. A Norma foi criada em 2017 e é revisada periodicamente pela área de Gestão de Riscos da Companhia.

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

A norma é o instrumento que indica o método que a Companhia usa para mapear, classificar e monitorar os riscos. Explica como os riscos são documentados para que ações sejam definidas e tomadas pelos responsáveis, e em que periodicidade são reavaliados. O gerenciamento visa também tornar a gestão de riscos um componente importante na gestão das atividades e dos processos, de forma a disseminar os seus conceitos a todos os níveis da Companhia, por meio de uma linguagem comum e acessível, integrando a visão de riscos à tomada de decisões.

O propósito é assegurar que os riscos inerentes aos negócios sejam monitorados de forma apropriada para que a Companhia alcance seus objetivos definidos no planejamento estratégico.

i: Os riscos para os quais se busca proteção

A companhia identifica, classifica e monitora os riscos que possam impactar a continuidade do negócio e o alcance dos objetivos traçados pela Companhia no planejamento estratégico. A gestão de riscos categoriza o universo de riscos os quais se busca proteção em: Estratégicos, Financeiros, Operacionais, Regulamentares.

ii: Os instrumentos utilizados para proteção

No modelo de gerenciamento de riscos implementado, os gestores e pontos focais das áreas gerenciam os riscos de sua responsabilidade. Eles também são os responsáveis por implementar as ações necessárias para aprimorar processos e controles que expõem a Companhia ao risco. A área de Gestão de Riscos orienta e apoia os colaboradores no monitoramento dos riscos e ações com o propósito de assegurar que as diretrizes sejam seguidas e o instrumento seja utilizado da forma apropriada para a proteção ao negócio, como também para uma vantagem competitiva. O processo de gestão de risco está estabelecido da seguinte forma:

- Identificar riscos estratégicos por meio de análise SWOT e levantamento de cenários. Obter percepções dos executivos em relação aos principais aspectos de gestão e riscos envolvidos nas operações,

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

áreas/processos de negócio e características da Empresa, via entrevistas realizadas com a alta administração, questionários, análise técnica dos responsáveis pelo processo de gestão de riscos.

- Identificar e avaliar fatos e riscos relacionados ao processo que podem comprometer o resultado da organização de acordo com o Planejamento Estratégico.

- Verificar como a área e empresa efetua a resposta ao risco por meio de ações, controles e indicadores existentes e identificar ações complementares que podem ser implementadas para reduzir a exposição ao risco.

- Avaliar e priorizar os riscos devido a sua probabilidade e impacto conforme critérios definidos na matriz de avaliação.

- Monitorar os riscos e ações definidas. Verificar as ações e controles implementados e eficácia dos mesmos.

iii: A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos é responsabilidade de todos e é realizado por meio de diferentes estruturas e equipe multidisciplinar, possibilitando que a Companhia tenha maior alcance e monitore os riscos que podem impactar a continuidade do negócio e o planejamento estratégico.

A área de Gestão de Riscos e Auditoria Interna tem por responsabilidade apoiar as áreas de negócios no gerenciamento periódico dos riscos, identificando, avaliando e monitorando os riscos e ações definidas.

A área de Compliance também apoia na gestão de riscos com seus instrumentos de mapa de Riscos de Compliance, Política Global de Integridade, Código de Conduta e Canal de Denúncia.

O Comitê de Auditoria e Riscos é composto de 5 integrantes que possuem experiência na área contábil, financeira, auditoria e controles internos. Uma de suas atribuições, entre outras, é de avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia, bem como acompanhar a evolução da implementação da gestão de riscos na Companhia e das ações voltadas à atualização desse processo.

A Companhia também tem estabelecido outros comitês de assessoramento ao Conselho de Administração - Comitê Executivo, Comitê de Estratégia e Inovação, Comitê de RH e Ética - onde dentro de suas atribuições, está definido que devem desenvolver e manter conhecimentos sobre os negócios da Companhia, suas operações e riscos de negócio.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos**c. A adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada.**

Os riscos de natureza operacional são regularmente avaliados pela área de Gestão de Riscos e Auditoria Interna, com os principais temas apreciados pelo Comitê de Auditoria e Riscos. Como resultado, ações de implementação e aprimoramento do processo e controles internos são implementados pelas áreas.

A área de Auditoria Interna tem por objetivo promover a melhoria dos controles internos através de trabalhos de avaliação realizados sobre os processos e com base nos riscos inerentes a eles.

A Companhia também possui estruturado o modelo "MarcopoloWay", com o objetivo de manter estruturado e replicar os principais processos, controles, práticas da organização entre as unidades de negócio.

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.**

A Companhia possui norma interna de Gestão Integrada do Negócio que contempla o gerenciamento de riscos, inclusive os fatores financeiros e de mercado. A Norma foi criada em 2017 e é revisada periodicamente pela área de Gestão de Riscos da Companhia.

Adicionalmente, há procedimentos internos que cobrem os aspectos de mercados, tais como risco cambial, taxas de juros, preço de venda e compra.

Principais Riscos	Ação de gerenciamento do risco
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).	Acompanhamento contínuo das posições ativa e passiva, cujos dados são obtidos de fontes no sistema principal SAP. A exposição é mitigada pela contratação de operações de proteção. A companhia possui norma interna que trata da Política de Proteção Cambial (Manual de Procedimentos nº MP-21), aprovada pela Diretoria e vigente desde 2013, que limita o montante total de exposição ativa ou passiva.
Risco das taxas de juros: Decorrente da exposição às flutuações das taxas de juros em função dos volumes captados (empréstimos).	A Companhia monitora a exposição às flutuações das taxas de juros e mitiga o risco buscando aplicações financeiras que cubram o custo da captação de recursos.
Risco de preço de vendas e compra: Decorrente das oscilações dos preços praticados nas vendas, devido a exportações em moeda estrangeira; assim como as oscilações dos preços de compras, principalmente das <i>commodities</i> no mercado internacional.	Os preços de venda são particularmente geridos - como reflexo da gestão de risco cambial acima referida - com o travamento da taxa de câmbio pela contratação de adiantamentos de exportação e <i>forwards</i> (ACC, ACE, PPE, NDF, entre outros). A inflação dos preços de compra para cada grupo de materiais é monitorada continuamente para definição de ações, tais como renegociações de preço de compra, fornecedor substitutos e repasse ao preço de venda, para minimizar o impacto ao risco.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**b. Os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado, quando houver, incluindo:**

O objetivo da política de gerenciamento de riscos, inclusive os financeiros e de mercado, é demonstrar os papéis e responsabilidades de cada nível hierárquico no processo de gestão de riscos. A norma é o instrumento que indica o método que a Companhia usa para mapear, classificar e monitorar os riscos. Explica como os riscos são documentados para que ações sejam definidas e tomadas pelos responsáveis, e em que periodicidade são reavaliados.

O propósito é assegurar que os riscos inerentes aos negócios da Companhia sejam monitorados de forma apropriada para que a Companhia alcance seus objetivos definidos no planejamento estratégico.

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

A companhia busca proteção para os riscos de mercado relacionados a taxa de câmbio, taxas de juros, preço de venda e compra.

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. É admitida uma pequena parcela desprovida dos referidos derivativos, conforme montante limitado na norma interna que trata da Política de Proteção Cambial. As operações financeiras realizadas pela Companhia são instrumentos de proteção do valor da empresa, e nunca instrumentos especulativos.

iii: os instrumentos utilizados para proteção patrimonial:

Aos riscos cambiais são utilizados essencialmente contratos de financiamento a exportação, tais como ACC, ACE, PPE, NCE, assim como contratos *forward*.

iv: os parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos:

O gerenciamento para cada risco de mercado está descrito conforme tabela incluída no 5.2 (a).

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 norma interna de Proteção Cambial.

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

Os riscos de mercado são preponderantemente gerenciados pelo Departamento Financeiro, composto por um Diretor, um Gerente, um Supervisor e equipe de analistas com experiência e atuação para gerir os referidos riscos.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

A área de Gestão de Riscos e Auditoria Interna tem por responsabilidade apoiar as áreas de negócios no gerenciamento periódico dos riscos, identificando, avaliando e monitorando os riscos e ações definidas.

O Comitê de Auditoria e Riscos é composto de 5 integrantes que possuem experiência na área contábil, financeira, auditoria e controles internos. Uma de suas atribuições, entre outras, é de avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia, bem como acompanhar a evolução da implementação da gestão de riscos na Companhia e das ações voltadas à atualização desse processo.

A área de Compliance também apoia na gestão de riscos com seus instrumentos de Política Global de Integridade, Código de Conduta e Canal de Denúncia.

A Companhia também tem estabelecido outros comitês de assessoramento ao Conselho de Administração - Comitê Executivo, Comitê de Estratégia e Inovação, Comitê de RH e Ética - onde dentro de suas atribuições, está definido que devem desenvolver e manter conhecimentos sobre os negócios da Companhia, suas operações e riscos de negócio.

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.

Os riscos de natureza financeira são regularmente monitorados pela área de Gestão de Riscos e Auditoria Interna, com apreciações pelo Comitê de Auditoria e Riscos. Como resultado, ações de implementação e aprimoramento do processo e controles internos são implementados pelas áreas.

A equipe de Auditoria Interna tem por objetivo promover a melhoria dos controles internos através de trabalhos de avaliação realizados sobre os processos e com base nos riscos inerentes a eles.

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.

A companhia possui uma estrutura organizacional com processos, normas internas, procedimentos e políticas, que buscam proporcionar eficiência operacional e garantir a confiabilidade dos relatórios financeiros e demonstrações contábeis. As normas e padrões contábeis definidos pelos órgãos reguladores são seguidos pela companhia em sua totalidade. Como suporte aos processos, utiliza-se do sistema integrado de gestão SAP, mundialmente renomado, para registros das transações, parametrizações e controles, análises, e conciliações necessárias.

Além disso, a companhia possui a área de Gestão de Riscos e Auditoria Interna como linha de defesa que realiza procedimentos de auditoria, conforme plano anual aprovado pelo Comitê de Auditoria e Riscos, para avaliar os controles internos dos processos críticos, identificar deficiências e apoiar as áreas na melhoria dos processos com a implementação de ações.

Por fim, anteriormente a divulgação, as demonstrações financeiras passam por uma revisão interna e são examinadas por auditores independentes, os quais emitem um relatório de opinião sobre a adequação das mesmas.

b: As estruturas organizacionais envolvidas.

Cada Diretoria e sua equipe é responsável por atender as normas e boas práticas em relação aos seus processos e controles. Para a elaboração das Demonstrações Financeiras, a Companhia conta com a Diretoria de Finanças e de Controladoria, equipe responsável pela revisão das transações, consolidação das informações e adoção das normas contábeis aplicáveis.

A área de Auditoria Interna desempenha suas atividades de avaliação independente dos processos e controles e estão aderentes com as normas contábeis (IFRS), metodologia de avaliação (COSO) e orientações de práticas profissionais (IPPF).

Os comitês de assessoramento ao Conselho de Administração - Comitê Executivo, Comitê de Estratégia e Inovação, Comitê de RH e Ética e Comitê de Auditoria e Riscos - apoiam a administração garantindo as boas práticas de processos e controles, principalmente o Comitê de Auditoria e Riscos, que efetua o acompanhamento periódico das atividades da auditoria independente e interna.

A área de Compliance também apoia com seus instrumentos de Política Global de Integridade, Código de Conduta e Canal de Denúncia.

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

Compete à Auditoria Interna desempenhar tal atividade valendo-se de uma abordagem aprovada pelo Comitê de Gestão de Riscos e Auditoria. Como resultado destas avaliações, os auditores emitem relatórios de observações e recomendações, os quais são inicialmente submetidos à análise por seus gestores. Emitidos os planos de ação correspondentes, os relatórios são finalmente encaminhados a Diretoria responsável e ao Comitê de Auditoria e Riscos para conhecimento das fragilidades e riscos apontados, além do conhecimento sobre os planos de ação estabelecidos. A Auditoria interna também monitora a evolução das ações estabelecidas com os responsáveis e avalia, de forma independente, se o plano de ação foi implementado e a causa raiz da deficiência solucionada.

De forma independente a Companhia, a auditoria externa contratada também possui o papel de verificar a eficiência dos controles internos e processos que refletem nas demonstrações financeiras.

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.

O relatório de recomendações para o aprimoramento dos controles internos elaborado pelos auditores externos em conexão com o exame das demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2019 apresentou à Companhia sugestões de aprimoramento nos controles que na avaliação da auditoria independente e da Administração não se configuram como deficiências materiais. Abaixo segue o apontamento e recomendação da deficiência significativa identificada no período:

Classificação		Observação	Possível impacto	Recomendação	Benefício da recomendação	Comentário e plano de ação da administração
2019	2018					
	N/A	Ausência de embasamento técnico (política) taxa de desconto passivo de direito de uso (IFRS 16) Verificamos que a Companhia não possui um racional documentado para taxa de desconto passivo do ativo de direito de uso, assim como o ofício circular da instrução Ofício-Circular/CVM n.02/2019. Referente a taxa é pertinente a documentação no que diz respeito ao exercício da Companhia para realizar e documentar o julgamento exercido no processo de apuração da taxa de descontos. Também verificamos que foi utilizada a mesma taxa a nível grupo, entretanto, a Marcopolo Austrália possui uma taxa de financiamento divulgadas nas demonstrações financeiras	Não existência de documentação suporte e racional para a taxa no caso de questionamento do órgão regulador, ausência de embasamento técnico para utilização da taxa, ausência de política contábil adequada a taxa de juros de outros países.	Recomendamos que a Companhia documente em estudo o racional utilizado para cálculo da taxa, de acordo com todos premissas e julgamentos necessários a serem realizados, reavaliação da taxa de desconto para passivo de arrendamento para os próximos exercícios. Adicionalmente, recomendamos a reavaliação para novos contratos para taxa de passivo de arrendamento de direito de uso de controladas do exterior.	Documentação do cálculo da taxa de desconto, premissas e racional de acordo com a instrução emanada pelo órgão regulador, técnica adequada com a prática de mercado, eliminação da carência de análise técnica para taxa de desconto utilizada pela Companhia. Taxa em compliance com a política CVM, e avaliada de acordo com custo de capital de cada mercado.	Utilizado como embasamento a taxa média ponderada dos empréstimos bancários que durante o exercício representou 6,39%. A taxa foi utilizada para todo o grupo para alinhar as práticas com as da Controladora.

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

		de 2,37%.				
--	--	-----------	--	--	--	--

e. Comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas

Mesmo que as observações apontadas na carta de recomendações de melhoria dos controles internos emitida pelos auditores independentes sejam imateriais, conforme mencionado, a empresa busca sempre implementar e aprimorar os controles internos dos seus processos. As observações identificadas pela auditoria interna, assim como as feitas pela auditoria independente, são consolidadas em um Sumário de Deficiências ("SAD") onde a área de Auditoria Interna monitora a evolução dos planos de ação estabelecidos pelos responsáveis e avalia, de forma independente, se o plano de ação foi implementado adequadamente para que a causa raiz da deficiência seja solucionada.

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

A Marcopolo, possui uma Política Global de Integridade que reforça o compromisso da companhia em conduzir seus negócios com os mais altos padrões de integridade, documento que é complementar ao Código de Conduta, que estabelece os valores, as diretrizes e os padrões de condutas que orientam nas decisões diárias. A Companhia monitora o Mapa de Riscos de Compliance periodicamente, além de possuir um Canal de Denúncias, administrado por empresa terceirizada, e o *Due Diligence* de Integridade, que auxilia na identificação de potenciais riscos antes da contratação de terceiros, bem como no monitoramento de terceiros / fornecedores contratados.

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 uma área de Compliance composta por um CCO e uma analista sênior 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. Os membros do Comitê se reúnem periodicamente e sempre quando há necessidade. Além disso, o CCO participa das reuniões periódicas do Comitê Corporativo Marcopolo o qual é formado por toda a diretoria Executiva da empresa.

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 diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados que assinam um protocolo de adesão. 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 esta em sua terceira edição e foi aprovado pelo Comitê de Recursos Humanos e Ética e pelo Conselho de Administração em Junho de 2018. 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, 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 em relação ao último exercício social. Os riscos significativos possuem monitoramento 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:

Todas as informações relevantes a respeito de gerenciamento de riscos e controles internos foram informadas nos itens anteriores.

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

10.1. a) Condições financeiras e patrimoniais gerais:

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, 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

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

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 ano de 2018 consolidou a retomada do mercado brasileiro de ônibus, com a produção crescendo expressivos 40,1% em relação ao ano anterior. Na Marcopolo, a produção foi 61,7% superior, aliando aumento de receita com recuperação de margens. A receita líquida consolidada atingiu R\$ 1,9 bilhão no Brasil, alta de 76,4% em relação a 2017.

Os principais catalizadores no segmento de rodoviários foram a maior confiança dos clientes quanto à economia nacional e compras associadas à regra de acessibilidade, que passou a exigir a instalação de elevadores em ônibus rodoviários produzidos a partir de 15 de outubro de 2018. Os rodoviários contribuíram para a melhora na lucratividade da Companhia, com um mix de produtos mais pesados, decorrente de uma maior demanda para as linhas interestaduais e internacionais, e ajudaram a impulsionar a receita.

No segmento de urbanos, a normalização dos reajustes de tarifas, causa de represamento de pedidos desde 2013, e o programa federal Caminho da Escola suportaram o crescimento. O aumento em termos de unidades físicas no mercado interno foi de 109,2% no segmento, com a participação de mercado da Companhia saltando para 49,1%, significativo aumento de 18,7 pontos percentuais em relação ao ano anterior (30,4%).

A demanda de micros foi puxada pelas licitações, tanto de escolares como para projetos especiais, por compras de Estados e Municípios. O Volare, na esteira de maior confiança por parte dos clientes, também se beneficiou, tanto no segmento de varejo como licitações. O crescimento de volumes no mercado interno de micros e Volares foi de 121,2% e 51,8%, respectivamente. Em 2018, a Companhia produziu 1.965 ônibus para o programa Caminho da Escola, sendo 835 micros, 737 urbanos e 393 Volares.

O ano de 2019 foi marcado pela inconstância da demanda. No mercado interno, o processo de recuperação de volumes foi arrefecido pela menor demanda de rodoviários com maior valor agregado e com entregas menores ao programa federal Caminho da Escola. Nas exportações, a demanda foi afetada por crises nos principais mercados sul-americanos e menores volumes vendidos para o continente africano. A produção brasileira de carrocerias destinada à exportação recuou 14,6% em 2019, sofrendo com a retração de mercado provocada por crises políticas na Argentina, Chile e Peru. A ausência de grandes pedidos direcionados aos mercados africanos também afetou as vendas para o mercado externo. Na Marcopolo, a receita com exportações

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

reduziu-se em 25,4%. A queda das exportações tem efeito diluidor nos resultados, considerando que as margens nas vendas ao mercado externo são melhores do que no mercado interno. Nas unidades externas, Marcopolo México, Superpolo (Colômbia) e Volgren (Austrália) foram os destaques positivos de 2019, com resultados crescentes. Enquanto as duas primeiras elevaram produção e resultados frente a 2018, a operação australiana, mesmo com diminuição de volumes, conseguiu reverter a condição de prejuízo do ano anterior. A produção de ônibus urbanos pela Metalpar foi encerrada no 1T19 e a partir de novembro foi concentrada a fabricação de ônibus urbanos na planta da Metalsur.

Em 2019, a Companhia avançou no projeto de otimização de plantas, com a transferência das linhas de fabricação de peças e componentes para o novo Centro de Fabricações, o que permitirá o encerramento da planta de Planalto em abril de 2020. Continua em andamento o processo de verticalização de componentes na unidade do Espírito Santo, o que permitirá maior competitividade à operação.

A Marcopolo encerrou o ano com uma margem EBITDA de 7,8%. Já o lucro líquido atingiu R\$ 212,0 milhões, com margem 4,9%.

O endividamento financeiro líquido totalizava R\$ 576,9 milhões em 31.12.2019 (R\$ 966,1 milhões em 31.12.2018). Desse total, R\$ 468,5 milhões eram provenientes do segmento financeiro (Banco Moneo) e R\$ 108,4 milhões do segmento industrial.

Em 31 de dezembro de 2019, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 0,3x 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%.

A Companhia finalizou o ano de 2019 com saudáveis condições patrimoniais e financeiras:

- ✓ Consistente geração de lucros;
- ✓ Confortável posição financeira;
- ✓ Adequada estrutura de capital, com financiamento de terceiros a custos competitivos.

b) Estrutura de capital:

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 77,0% em reais e 23,0% em moeda estrangeira

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

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.

Ao final do exercício de 2018, 44,3% da dívida bruta do segmento industrial era de curto prazo (R\$ 658,9 milhões) e 55,7% de longo prazo (R\$ 830,0 milhões). Considerando a consolidação do Banco Moneo S.A., a dívida bruta ao final do exercício de 2018 era composta por 43,1% de curto prazo (R\$ 834,0 milhões) e 56,9% de longo prazo (R\$ 1.100,2 milhões). Em 31 de dezembro de 2018, a dívida bruta consolidada era composta por 56,7% em reais e 43,3% 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 44,2% em 31/12/2018 e a empresa estava financiada por 52,1% por capital próprio e 47,9% por capital de terceiros.

Ao final do exercício de 2019, a dívida bruta da Companhia era de R\$ 624,1 milhões no curto prazo e R\$ 1.179,3 milhões no longo prazo. Em 31 de dezembro de 2019, a dívida bruta consolidada era composta por 53,2% em reais e 46,8% em moeda estrangeira contratada pelas empresas no Brasil ou em diferentes moedas contratadas pelas subsidiárias no exterior. A Companhia estava financiada por 56,2% por capital próprio e 43,8% por capital de terceiros.

c) Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

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.

Em 31 de dezembro de 2018, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 1,5x 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 2019, o endividamento financeiro líquido do segmento industrial representava 0,3x 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 e nota de crédito à exportação (NCE). Adicionalmente, a

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

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, 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	
			2019	2018
Moeda nacional				
FINAME	4,19	2019 a 2025	9.186	21.000
Empréstimos bancários	4,83	2020 a 2027	8.503	225
Depósitos interfinanceiros	5,15	2020 a 2022	29.041	391
FINEP	5,49	2020 a 2030	319.594	282.084
FDE – Fundos de desenvolvimento	3,00	2025	97.167	114.889
Fundepar - ES	-	2026	30.000	30.000
Notas de créditos exportação - Compulsório	6,00	2020	2.276	203.086
Obrigações com arrendamento	6,40	2021 a 2028	6.771	-
Partes relacionadas	CDI	-	-	-
Moeda estrangeira				
Adiantamentos de contratos de câmbio	2,99	2019 a 2020	30.866	94.472
Pré-pagamento de exportação em dólares norte-americanos	4,71	2022 a 2023	281.256	300.982
Notas de créditos exportação - USD	3,76	2020 a 2023	326.022	113.989
Exim	4,51	-	-	155.117
Financiamento em randes	10,16	2020 a 2024	667	3.363
Financiamento em renminbi	5,37	2020 a 2022	25.087	32.736
Financiamento em dólares australianos	2,37	2020	128.616	136.860
Financiamento em pesos chilenos	14,03	-	-	49
Financiamento em pesos argentinos	17,00	2020	50	-
Obrigações com arrendamento	6,40	2021 a 2028	43.752	-
Avais	-	-	7.190	-
Subtotal de moeda nacional e estrangeira			1.346.044	1.489.243
Captações no mercado aberto				
Moeda nacional				
BNDES – Operações Pré-fixadas	8,21	2021 a 2025	246.574	149.864
BNDES – Operações Pós-fixadas	IPCA + 1,54	2025	87.224	89.344
BNDES – Operações Pós-fixadas	TJLP + 1,87	2021 a 2024	114.926	186.314
BNDES – Operações Pós-fixadas	SELIC + 2,07	2021 a 2022	8.057	19.395
Subtotal de captações no mercado aberto			456.781	444.917
Subtotal de empréstimos e financiamentos			1.802.825	1.934.160
Instrumentos financeiros derivativos			548	48
Total de empréstimos e financiamentos			1.803.373	1.934.208

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

	Taxa média ponderada % a.a.	Ano de Vencimento	Consolidado	
			2019	2018
Passivo circulante			624.091	834.043
Passivo não circulante			1.179.282	1.100.165

	Taxa média ponderada % a.a.	Ano de Vencimento	Consolidado	
			2018	2017
Moeda nacional				
FINAME	5,84	2019 a 2023	21.000	28.442
Empréstimos bancários	6,39	2019	225	19.747
Depósitos interfinanceiros	11,81	2022	391	499
FINEP	5,02	2020 a 2024	282.084	303.009
FDE – Fundos de desenvolvimento	3,00	2025	114.889	132.073
Fundepar - ES	-	2024	30.000	30.000
Pré-embarque especial (*)	-	2018	-	177.198
Notas de créditos exportação - Compulsório	8,20	2019	203.086	304.268
Moeda estrangeira				
Adiantamentos de contratos de câmbio	3,60	2019	94.472	48.011
Pré-pagamento de exportação em dólares norte-americanos	4,21	2022 a 2023	300.982	230.847
Notas de créditos exportação - USD	4,97	2020 a 2023	113.989	53.478
Exim	1,93	2022	155.117	-
Financiamento em randes	9,90	2019 a 2022	3.363	808
Financiamento em renminbi	8,92	2019 a 2020	32.736	20.262
Financiamento em dólares australianos	3,79	2019	136.860	90.527
Financiamento em pesos chilenos	14,03	2019	49	3.993
Partes relacionadas	CDI	-	-	-
Subtotal de moeda nacional e estrangeira			1.489.243	1.443.162
Captações no mercado aberto				
Moeda nacional				
BNDES – Operações Pré-fixadas	6,86	2021 a 2023	149.864	240.876
BNDES – Operações Pós-fixadas	IPCA + 1,59	2024	89.344	-
BNDES – Operações Pós-fixadas	TJLP + 1,84	2021 a 2024	186.314	227.752
BNDES – Operações Pós-fixadas	SELIC + 1,95	2021 a 2022	19.395	28.876
Subtotal de captações no mercado aberto			444.917	497.504
Subtotal de empréstimos e financiamentos			1.934.160	1.940.666
Instrumentos financeiros derivativos			48	2.811
Total de empréstimos e financiamentos			1.934.208	1.943.477
Passivo circulante			834.043	833.882
Passivo não circulante			1.100.165	1.109.595

Ao final de 2019, as parcelas de longo prazo tinham o seguinte cronograma de pagamento:

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

	Consolidado	
	2019	2018
De 13 a 24 meses	317.638	335.970
De 25 a 36 meses	419.685	235.868
De 37 a 48 meses	215.441	335.167
De 49 a 60 meses	81.631	69.162
Após 60 meses	144.887	123.998
	<u>1.179.282</u>	<u>1.100.165</u>

	Consolidado	
	2018	2017
De 13 a 24 meses	335.970	609.573
De 25 a 36 meses	235.868	174.679
De 37 a 48 meses	335.167	107.160
De 49 a 60 meses	69.162	68.487
Após 60 meses	123.998	149.696
	<u>1.100.165</u>	<u>1.109.595</u>

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

iii. Grau de subordinação entre as dívidas

	Grau de Subordinação entre as Dívidas		
	2019	2018	2017
1º Dívidas trabalhistas	141.051	156.463	103.534
2º Dívidas tributárias	75.519	74.549	88.159
3º Empréstimos e financiamentos	1.803.373	1.934.208	1.943.477
4º Demais dívidas	815.323	847.853	668.470
Total da dívida circulante e não circulante	<u>2.835.266</u>	<u>3.013.073</u>	<u>2.803.640</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

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

Os financiamentos FINAME estão garantidos por alienação fiduciária dos bens financiados no valor de R\$ 32.981 em 31 de dezembro de 2019 (R\$ 38.494 em 31 de dezembro de 2018).

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\$ 2.876,0 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.

A receita líquida consolidada alcançou R\$ 4.197,5 milhões em 2018, 45,9% superior aos R\$ 2.876,0 milhões do exercício de 2017. O resultado é reflexo principalmente da receita do mercado interno que foi 76,4% maior em relação a 2017. Nesta rubrica, destaca-se a receita dos urbanos para o mercado interno, que teve aumento de 109,3% comparativamente ao ano anterior.

A receita líquida consolidada alcançou R\$ 4.314,5 milhões em 2019, 2,8% superior aos R\$ 4.197,5 milhões do exercício de 2018. O resultado é reflexo principalmente da receita do mercado interno que foi 17,6% maior em relação a 2018. Nesta rubrica, destaca-se a receita dos urbanos, com aumento de 20,1%, e dos Volares, 25,3% superior a 2018.

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.

Em 2018, o lucro bruto totalizou R\$ 664,3 milhões, representando 15,8% da receita líquida. A melhora de 1,8 ponto percentual em relação a 2017 é fruto do maior faturamento de rodoviários no mercado interno, pela exportação de produtos com maior valor agregado aliado a um câmbio mais favorável, especialmente no segmento de urbanos e Volares, bem como pela melhor eficiência em todas as unidades fabris, oriunda dos esforços da Companhia em revitalizar seu sistema de produção utilizando os princípios LEAN.

Em 2019, o lucro bruto totalizou R\$ 650,3 milhões, representando 15,1% da receita líquida (15,8% em 2018). A retração da margem bruta é resultado do mix de vendas, mais exposto ao mercado interno do que ao mercado externo, maior representatividade do segmento de urbanos vendidos no mercado interno em detrimento das exportações desse modelo e menos vendas de rodoviários para o mercado externo.

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

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

O lucro líquido de 2018 atingiu R\$ 190,9 milhões, com margem líquida de 4,5%. A melhora na margem líquida é explicada pelos mesmos fatores apontados no lucro bruto, tendo sido afetada negativamente pela variação cambial no período, conforme destacado acima.

O lucro líquido de 2019 atingiu R\$ 212,0 milhões, com margem líquida de 4,9%. A melhora na margem líquida é explicada pelos mesmos fatores apontados no lucro bruto, tendo sido afetada positivamente pelo resultado financeiro na comparação anual.

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**

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

2019	2018	2017
Rodoviários – 39,9%	Rodoviários – 38,3%	Rodoviários – 48,5%
Urbanos – 34,0%	Urbanos – 32,3%	Urbanos – 25,7%
Micros – 6,2%	Micros – 6,8%	Micros – 7,6%
Volare – 14,7%	Volare – 13,2%	Volare – 11,2%
Chassi – 1,5%	Chassi – 3,8%	Chassi – 1,7%
Bco. Moneo Peças, Outros – 3,7%	Bco. Moneo Peças, Outros – 5,6%	Bco. Moneo Peças, Outros – 5,3%

ii. Fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

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.

Em 2018, o lucro bruto totalizou R\$ 664,3 milhões, representando 15,8% da receita líquida. A melhora de 1,8 ponto percentual em relação a 2017 é fruto do maior faturamento de rodoviários no mercado interno, pela exportação de produtos com maior valor agregado aliado a um câmbio mais favorável, especialmente no segmento de urbanos e Volares, bem como pela melhor eficiência em todas as unidades fabris, oriunda dos esforços da Companhia em revitalizar seu sistema de produção utilizando os princípios LEAN.

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

Em 2019, os resultados foram impactados por outras despesas operacionais associadas a processos judiciais trabalhistas iniciados durante a crise econômica brasileira, quando a Companhia promoveu redução expressiva de seu quadro de pessoal. A Companhia vem adotando todas as medidas necessárias para sua defesa, redução das perdas e mitigação de riscos trabalhistas futuros.

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 dez no exterior, sendo uma na África do Sul, três na Austrália, uma na China, uma no México, uma na Argentina, uma na Colômbia e duas na Índia.

A Marcopolo detém ainda 40,0% de participação na empresa Valeo (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 NFI Group Inc. A NFI Group 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.

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”.

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.

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

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

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.

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.

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.

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

O ano de 2018 consolidou a retomada do mercado brasileiro de ônibus, com a produção crescendo expressivos 40,1% em relação ao ano anterior. Na Marcopolo, a produção foi 61,7% superior, aliando aumento de receita com recuperação de margens. A receita líquida consolidada atingiu R\$ 1,9 bilhão no Brasil, alta de 76,4% em relação a 2017.

Os principais catalizadores no segmento de rodoviários foram a maior confiança dos clientes quanto à economia nacional e compras associadas à regra de acessibilidade, que passou a exigir a instalação de elevadores em ônibus rodoviários produzidos a partir de 15 de outubro de 2018. Os rodoviários contribuíram para a melhora na lucratividade da Companhia, com um mix de produtos mais pesados, decorrente de uma maior demanda para as linhas interestaduais e internacionais, e ajudaram a impulsionar a receita.

No segmento de urbanos, a normalização dos reajustes de tarifas, causa de represamento de pedidos desde 2013, e o programa federal Caminho da Escola suportaram o crescimento. O aumento em termos de unidades físicas no mercado interno foi de 109,2% no segmento, com a participação de mercado da Companhia saltando para 49,1%, significativo aumento de 18,7 pontos percentuais em relação ao ano anterior (30,4%).

A demanda de micros foi puxada pelas licitações, tanto de escolares como para projetos especiais, por compras de Estados e Municípios. O Volare, na esteira de maior confiança por parte dos clientes, também se beneficiou, tanto no segmento de varejo como licitações. O crescimento de volumes no mercado interno de micros e Volares foi de 121,2% e 51,8%, respectivamente. Em 2018, a Companhia produziu 1.965 ônibus para o programa Caminho da Escola, sendo 835 micros, 737 urbanos e 393 Volares.

A recuperação da rentabilidade também foi destaque positivo no desempenho de 2018. Com o amadurecimento de projetos voltados à adoção da metodologia LEAN e o aproveitamento da alavancagem operacional, a Marcopolo encerrou o ano com uma margem EBITDA de 8,6%, melhor desempenho desde 2014, em resultados recorrentes (sem considerar a venda de parte da participação da New Flyer em 2016). Já o lucro líquido atingiu R\$ 190,9 milhões, expressiva alta de 132,5%.

Na exportação, o destaque foram os projetos de exportação para países do continente Africano, que ajudaram no crescimento de volumes físicos exportadas, atingindo um crescimento de 20,4%. Na receita, os esforços de reestruturação da área de Negócios Internacionais, bem como a desvalorização do Real de aproximadamente 17,3% em 2018, beneficiaram a receita em 29,1%, melhorando, conseqüentemente, a rentabilidade.

Nas unidades externas, o destaque foi o crescimento da produção oriunda da Austrália, que cresceu 34,5%, entretanto, este volume não foi seguido por uma melhora no lucro, tendo a unidade reportado um prejuízo de R\$ 3,4 milhões em função de problemas de performance operacional.

Em 2018, a Companhia avançou no projeto de otimização de plantas, com a construção do Centro de Fabricações, que permitirá o encerramento da planta de Planalto e a entrada em operação da

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

nova planta de Plásticos. Continua em andamento o processo de verticalização de componentes na unidade do Espírito Santo, o que permitirá maior competitividade à operação.

Por fim, em 10 de dezembro de 2018, o Conselho de Administração da Marcopolo aprovou aumento do capital social dentro do limite do capital autorizado, para subscrição privada, mediante emissão de novas ações preferenciais escriturais, de no mínimo 4.445.977 ações preferenciais e, no máximo, 21.933.779 novas ações preferenciais, ao preço de emissão de R\$3,20 por ação, resultando em um aumento do capital social de, no mínimo, R\$ 14.227.126,40 e, no máximo, de R\$70.188.092,80.

O ano de 2019 foi marcado pela inconstância da demanda. No mercado interno, o processo de recuperação de volumes foi arrefecido pela menor demanda de rodoviários com maior valor agregado e com entregas menores ao programa federal Caminho da Escola. Nas exportações, a demanda foi afetada por crises nos principais mercados sul-americanos e menores volumes vendidos para o continente africano. A produção brasileira de carrocerias destinada à exportação recuou 14,6% em 2019, sofrendo com a retração de mercado provocada por crises políticas na Argentina, Chile e Peru. A ausência de grandes pedidos direcionados aos mercados africanos também afetou as vendas para o mercado externo. Na Marcopolo, a receita com exportações reduziu-se em 25,4%. A queda das exportações tem efeito diluidor nos resultados, considerando que as margens nas vendas ao mercado externo são melhores do que no mercado interno. Nas unidades externas, Marcopolo México, Superpolo (Colômbia) e Volgren (Austrália) foram os destaques positivos de 2019, com resultados crescentes. Enquanto as duas primeiras elevaram produção e resultados frente a 2018, a operação australiana, mesmo com diminuição de volumes, conseguiu reverter a condição de prejuízo do ano anterior. A produção de ônibus urbanos pela Metalpar foi encerrada no 1T19 e a partir de novembro foi concentrada a fabricação de ônibus urbanos na planta da Metalsur.

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.

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 resultado financeiro líquido de 2018 foi negativo em R\$ 92,0 milhões, contra um resultado positivo de R\$ 18,7 milhões em 2017. O impacto mais relevante é oriundo da variação cambial, no total de R\$ 74,7 milhões, explicado principalmente pela desvalorização do Real frente ao Dólar norte americano sobre a carteira de pedidos em dólares. O efeito do câmbio, apesar de negativo, beneficia

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

a Companhia na medida em que os pedidos oriundos da exportação são faturados, afetando positivamente as margens.

O resultado financeiro líquido de 2019 foi negativo em R\$ 6,4 milhões, contra um resultado negativo de R\$ 92,0 milhões em 2018. Lembramos que o resultado financeiro de 2018 foi fortemente impactado pela desvalorização do Real frente ao Dólar norte americano sobre a carteira de pedidos em dólares, o que não ocorreu em 2019.

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**

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.

Em agosto de 2018, a Companhia inaugurou a nova planta de plásticos, reconstruída em um pavilhão na unidade da Neobus em Caxias do Sul.

Em janeiro 2019, a Companhia inaugurou o Centro de Fabricação na unidade de Ana Rech.

b. Constituição, aquisição ou alienação de participação societária

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).

Em 17 de julho de 2019, a Companhia anunciou a aquisição de participação adicional na encarroçadora de ônibus rodoviários Metalsur e na holding Loma Hermosa, passando a deter 70% e 51% de participação nessas empresas argentinas.

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 2020, os principais investimentos previstos serão destinados à verticalização de componentes da planta São Mateus, ES, aquisição de máquinas e equipamentos e para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

ii. Fontes de financiamento dos investimentos

Os investimentos para 2020 serão financiados basicamente através da geração própria de caixa.

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

Em agosto de 2018, a Companhia inaugurou a nova planta de plásticos, reconstruída em um pavilhão na unidade da Neobus em Caxias do Sul.

Em janeiro 2019, a Companhia inaugurou o Centro de Fabricação na unidade de Ana Rech. Com o desenvolvido do Centro de Fabricação será possível encerrar a produção de peças e componentes na planta localizada no bairro Planalto, em Caxias do Sul, a partir do mês de abril de 2020.

Em 17 de julho de 2019, a Companhia anunciou a aquisição de participação adicional na encarregadora de ônibus rodoviários Metalsur e na holding Loma Hermosa, passando a deter 70% e 51% de participação nessas empresas argentinas.

c. Novos produtos e serviços, indicando:**i. Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas**

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.

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

A Companhia trabalha em novos projetos de produtos para 2020, junto ao FINEP.

iii. Projetos em desenvolvimento já divulgados

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

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

Nada a comentar.