



**Randon S.A. Implementos e Participações**  
 Companhia Aberta  
 CNPJ nº 89.086.144/0011-98  
 Caxias do Sul - RS



## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO - 2014

### DESEMPENHO GERAL CONSOLIDADO 2014

**Comentário Geral**  
 No apagar das luzes de 2014, encerramos o ano com o país fragilizado e com indicadores em queda. Marcado por diversos eventos atípicos, como carnaval tardio, copa do mundo, eleições, e por escândalos políticos, o ciclo se encerra com desempenho econômico fraco. Tais intempéries de mercado contaminam o próximo período com incertezas, envolvimento em excesso e desconfortos político-econômicos.  
 Definições tardias quanto às novas regras de financiamento PSI/Finame no primeiro e último trimestre de 2014 acenaram para quedas no volume de vendas em relação a 2013, já fragilizadas pela baixa na economia. Foram produzidos 139.965 caminhões (-25,2% comparado a 2013), 32.938 chassis de ônibus (-17,8% em relação a 2013) e 60.208 implementos rodoviários (-20,4% sobre 2013).  
 Por outro lado, mantendo a base de crescimento dos últimos anos, a safra agrícola permanece como fator relevante para as vendas de caminhões e implementos rodoviários. Embora dificuldades ligadas à competição internacional enfraqueçam o segmento, segue o otimismo no campo para que este continue como importante alavanca da economia. No setor de autopeças destaca para Fras-le, com bons níveis de vendas para os setores de reposição e exportação. Na área ferroviária, ênfase em vendas de 1.356 unidades no ano e deixando boas expectativas para o próximo exercício.

Os principais destaques do período foram:  
 • **Recita Bruta Total 2014**, antes da consolidação, de R\$5,5 bilhões, queda de 17,6% em relação a 2013;  
 • **Recita Líquida Consolidada 2014 de R\$3,8 bilhões**, 11,2% menos que 2013;  
 • **EBITDA de R\$490,5 milhões**, 13,0% menor se comparado com 2013;  
 • **R\$202,0 milhões de lucro líquido consolidado** em 2014, com Margem Líquida de 5,3% contra R\$235,1 milhões em 2013.  
 Após grandes mudanças internas ocorridas nos últimos anos na empresa, desde seu perfil de gestão e alocação de recursos e pessoas, troca de sistema ERP (2012), foco em produtividade e controle de despesas (2013), avançamos em 2014 mais um importante ciclo de transformação: (i) estratégia de vendas, (ii) reestruturação na rede de distribuidores, (iii) engenharia de produtos e processos, (iv) controle apurado de custos, (v) disciplina nos investimentos e (vi) geração de caixa.

Objetivos prepararam o terreno para um novo ciclo a iniciar-se em 2015: O projeto denominado "Compras Corporativas" visa reduzir custos e despesas na área de materiais, visando concentrar todo o grupo em um único setor de compras com especialistas focados em desenvolver fornecedores globais que atendam as exigências de qualidade e custos da Companhia. Também com o intuito de melhorar processos e reduzir custos, o projeto "Padronização e Modularização" ligado às áreas de engenharia e produção, busca padronizar projetos, otimizar métodos, ampliar automação, reduzir estoques e garantir maior assertividade nas informações, a fim de facilitar processos de compras, vendas e produção.

Mesmo em um horizonte de fracas estimativas de crescimento, as Empresas Randon permanecem convicidas de que 2015 será um ano de importantes e necessários ajustes e também de novas oportunidades. Neste sentido, a construção de uma nova planta na cidade de Araraquara sinaliza planos de longo prazo e confiança na recuperação da economia brasileira. A área de veículos ferroviários cresce a passos largos e é também de um importante braço para o desenvolvimento do Brasil e consequentemente da Randon. Resta-nos criar nossos próprios oásis de oportunidades em meio a um deserto de pessimismo e miragens. Eficiência na produção e na administração dos recursos serão de extrema importância, e para isso precisamos estar não somente com as luzes acesas, mas constantemente alertas.  
 Considerando o Guia de Referência da Companhia, divulgado em 07 de agosto de 2014, apresentamos o seguinte desempenho para o ano de 2014:

	Projeção	Realizado
Recita Bruta Total sem eliminações	R\$5,4 bilhões	R\$5,5 bilhões
Recita Líquida Consolidada	R\$4,0 bilhões	R\$3,8 bilhões
Exportações	US\$ 210 milhões	US\$ 191,6 milhões
Importações	US\$ 85 milhões	US\$ 77,8 milhões
Recitas geradas no exterior	US 90 milhões	US 117,4 milhões
Investimentos	R\$150 milhões	R\$124,8 milhões

A seguir, comentários e indicadores de desempenho detalhados:

**Recitas**  
 A recita bruta total (sem eliminação das vendas entre as empresas) alcançou R\$5,5 bilhões em 2014, com queda de 17,6% sobre 2013 (R\$6,6 bilhões).  
 A recita líquida consolidada no exercício de 2014 fechou em R\$3,8 bilhões, 11,2% menor que no período de 2013 em que atingiu R\$4,3 bilhões.

#### Composição da Recita Líquida Consolidada JAN-DEZ/2014

As vendas em empresas representaram 12,9% da recita líquida total em 2014 contra 18,0% em 2013.

#### Distribuição da Recita por Segmento

	2014				2013	
	Recita líquida	Venda entre empresas	Recita Líquida Consolidada	% s/ recita	Recita Líquida Consolidada	% s/ Recita
Randon S.A. Impl. e Participações (Controladora)	1.675.473	223.059	1.452.414	38,4%	1.577.180	37,1%
Randon Impl. p/o Transporte Ltda.	364.758	5.669	359.189	9,5%	418.249	9,8%
Randon Brantech Ltda. (até 30/04/2014)	31.408	2.106	29.301	0,8%	151.923	3,6%
Randon Argentina S.A.	71.661	71.661	71.661	1,9%	86.336	2,0%
Escritórios Internacionais	2.002	2.002	2.002	0,0%	2.002	0,0%
<b>Veículos e Implementos</b>	<b>2.145.301</b>	<b>232.736</b>	<b>1.912.565</b>	<b>50,6%</b>	<b>2.233.688</b>	<b>52,5%</b>
Master Sist. Automotivos Ltda.	433.221	143.249	289.972	7,7%	374.788	8,8%
Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda.	184.330	54.600	129.730	3,4%	165.659	3,9%
Fras-Le S.A. (Consolidado)	764.677	35.924	728.754	19,3%	674.671	15,9%
Randon S.A. Impl. e Participações (Divisão Suspensys)	598.561	10.652	587.909	15,6%	704.343	16,6%
Casterlech Fundição e Tecnologia Ltda.	83.372	80.727	2.645	0,1%	1.514	0,0%
<b>Autopeças</b>	<b>2.064.160</b>	<b>325.152</b>	<b>1.739.009</b>	<b>46,0%</b>	<b>1.920.974</b>	<b>45,2%</b>
Randon Administradora de Consórcio Ltda.	91.000	-	91.000	2,4%	75.692	1,8%
Randon Investimentos Ltda.	36.179	-	36.179	1,0%	22.974	0,5%
<b>Serviços Financeiros</b>	<b>127.179</b>	<b>-</b>	<b>127.179</b>	<b>3,4%</b>	<b>98.665</b>	<b>2,3%</b>
<b>Total</b>	<b>4.336.640</b>	<b>557.888</b>	<b>3.778.753</b>	<b>100%</b>	<b>4.253.328</b>	<b>100%</b>

Valores em R\$ Mil

Em 2014, houve aumento da participação do setor de Autopeças e da participação dos Serviços Financeiros, conforme demonstrado a seguir:

	2014	2013
Veículos e Implementos	50,6%	52,8%
Autopeças	46,0%	45,4%
Serviços Financeiros	3,4%	1,8%

#### Custo dos Produtos Vendidos

O custo dos produtos vendidos representou 75,0% da recita líquida consolidada ou R\$ 2,8 bilhões (no exercício de 2014) contra R\$3,2 bilhões referentes a 2013 e que representou 75,6% da recita líquida.

Em um ano de produção fragilizada, a disciplina de custos ganhou relevância. A manutenção dos percentuais históricos, com os custos de mão de obra foram marcos importantes na gestão dos gastos e adequações da capacidade de produção. Mesmo com o apas de ganhos reais nos salários, a atenção à produtividade e à eficiência formam importantes diferenciais para a manutenção da competitividade e rentabilidade dos negócios.

#### Distribuição do CPV em 2014

Matéria-Prima	75,4%
MO	12,2%
Depreciação	2,9%
Outros	9,5%

A seguir estão relacionados os investimentos totais realizados em 2014:

Imobilizado - (Reais Mil)	Aquisições de Investimentos - Acumulado 2014									
	Randon	Fras-le	Master	Jost	Consórcio	Argentina	Randon SP	Casterlech	Randon Investim.	Total
Máquinas	8.310	18.041	1.017	2.224	-	519	2	400	-	30.513
Prédios	5.129	1.499	11	44	-	3	845	8	-	7.539
Terenos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fermentais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Benfeitorias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veículos	891	298	242	-	-	-	-	159	3	1.593
Móveis e Utensílios	169	248	390	42	3	-	-	7	9	868
Equip. de Laboratório	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Informática	342	280	5	76	154	-	-	2	3	862
Outros/Intangível	56.399	12.007	9.097	1.403	163	-	1.327	3.063	-	83.462
<b>Total</b>	<b>71.240</b>	<b>32.373</b>	<b>10.762</b>	<b>3.789</b>	<b>320</b>	<b>522</b>	<b>2.174</b>	<b>3.639</b>	<b>15</b>	<b>124.837</b>
<b>Investimentos (*) - (Reais Mil)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Geral (Reais Mil)</b>	<b>71.240</b>	<b>32.373</b>	<b>10.762</b>	<b>3.789</b>	<b>320</b>	<b>522</b>	<b>2.174</b>	<b>3.639</b>	<b>15</b>	<b>124.837</b>

(\*) Ações ou cotas outras empresas, incentivos etc.

### DESEMPENHO POR SEGMENTO

**1) Segmento Veículos e Implementos**  
 A Randon possui o maior centro de desenvolvimento tecnológico de veículos rebocados da América Latina e sua linha é composta por produtos diversificados, adequados às diferentes demandas dos mercados de atuação.

O segmento de Veículos e Implementos, composto pela Randon S.A. Implementos e Participações, Randon Argentina S.A. e Randon Implementos para o Transporte Ltda., respondeu por 50,6% da recita líquida da Companhia no exercício em análise.

Na distribuição de produtos desse segmento, os veículos rebocados representaram 76,3% da recita líquida, enquanto veículos especiais e vagões ferroviários alcançaram, respectivamente, 6,0% e 17,7%.

**Distribuição da Recita Líquida Consolidada - Divisão Veículos e Implementos**

Veículos Rebocados	76,3%
Vagões Ferroviários	17,7%
Veículos Especiais	6,0%

**1.1. Veículos Rebocados**  
 O exercício de 2014, com redução de 34,8% no volume físico vendido de unidades de veículos rebocados em 2014, em comparação com 2013, encerrando 2014 com participação no mercado doméstico de 26,9% (representada por 15.194 unidades), 1,9 p.p. inferior, quando comparada ao período de 2013 em 28,8% (20.177 unidades).

Linhas ligadas à agricultura e com grande representatividade no volume de vendas, como basculantes e graneleiros, perderam força durante o ano de 2014, muito por conta das mudanças nas regras de financiamento PSI/Finame e por menor eficiência no descarregamento de grãos por parte dos portos. Por outro lado, a empresa soube manter níveis de vendas aos patamares de 2013 em diversas linhas de produtos com alto valor agregado, como carga-leto e canavieiro.

Destaque também para vendas nas linhas de tanques em aço carbono, para transporte de combustíveis, tanques em inox e para transporte de químicos leves.

**Faturamento líquido por Segmento Econômico - 2014**

Sector Primário	48%
Serviços	37%
Indústria	15%

**Exportações**  
 No exercício de 2014, o segmento de rebocados exportou US\$ 67,8 milhões, uma redução de 41,1% sobre os valores verificados em 2013, e manteve como seus principais mercados os países da América do Sul e África. A desaceleração econômica de países como o Chile, principal cliente Randon no segmento, justifica queda nas exportações.

**1.2. Vagões Ferroviários**  
 Elevada venda de vagões ferroviários em 2014 e demonstrações de continuidade da demanda para períodos futuros comprovam assertividade na estratégia de investimentos no segmento por parte da Companhia, tais como ampliação nas linhas de produção na planta de Caxias do Sul e construção da nova fábrica na cidade de Araraquara, no estado de São Paulo.

O exercício em análise contabilizou um faturamento de 1.356 unidades (contra 322 unidades em 2013), com Market Share de 28,8% no mercado doméstico de vagões ferroviários.

Vendas de Vagões - Unidades Físicas						
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
82	340	989	913	862	322	1.356

**1.3. Veículos Especiais**  
 Após início de ano conturbado por baixa demanda e férias coletivas aos funcionários da unidade, a Randon Veículos passa por reestruturação na sua cadeia de distribuidores e parceiros comerciais, e internamente na capacidade fabril.

Veículos e Implementos	2014	2013	Var. %
Recita Líquida Consolidada (R\$)	1.912.565	2.233.688	-14%
<b>Vendas Físicas:</b>			
Veículos Rebocados (un.)	16.619	25.489	-35%
Veículos Especiais (un.)	580	1.316	-56%
Vagões (un.)	1.356	322	321%

As diferenças entre as unidades faturadas e as informadas, na composição da participação de mercado, referem-se às unidades vendidas ao mercado externo ou aquelas que não são empregadas no mercado doméstico.

**Lucro Bruto**  
 O lucro bruto chegou a R\$943,0 milhões no acumulado de 2014 e representou 25,0% da recita líquida consolidada, com redução de 9,3% em relação ao ano de 2013, quando o lucro bruto totalizou R\$1,0 bilhão ou 24,4% da recita líquida consolidada.

**Despesas Operacionais (Administrativas/Comerciais/Outras)**  
 As despesas operacionais em 2014 representaram 15,2% sobre a recita líquida consolidada contra 13,9% no ano de 2013, ficando em R\$573,6 milhões (R\$593,2 milhões em 2013). O recuo das receitas não permitiu eficiência de escala nas despesas operacionais. Contudo, a redução nominal do valor respalda as iniciativas em andamento na Companhia visando redução de tais despesas. Entre as principais iniciativas podem ser elencadas: (i) ganhos de produtividade com o novo ERP, (ii) ampliação dos serviços do Centro de Serviços Compartilhados, (iii) eficiência nas negociações de suprimentos e serviços, e (iv) readequação do tamanho das equipes administrativas.

**Geração Bruta de Caixa (EBITDA)**  
 O EBITDA (geração bruta de caixa) totalizou R\$490,5 milhões ou 13,0% sobre a recita líquida do período, enquanto em 2013 havia registrado R\$563,9 milhões ou 13,3% sobre a recita líquida.

A manutenção dos níveis de geração bruta de caixa, percentualmente próximos ao último exercício, respalda a capacidade de gestão da Companhia, mesmo em um ambiente de negócios desfavorável e de baixa produção. As frentes de trabalho que validam a busca da manutenção e melhora das margens estão amplamente descritas ao longo deste documento.

Margens	2010	2011	2012	2013	2014
Margem Bruta	24,4%	24,5%	20,9%	24,4%	25,0%
Margem EBITDA	14,6%	13,4%	8,0%	13,3%	13,0%
Margem Líquida	6,7%	6,5%	1,2%	5,5%	5,3%

**Resultado Financeiro**  
 O resultado financeiro líquido consolidado (receitas menos despesas) passou de R\$34,5 milhões negativos em 2013, para R\$38,3 milhões negativos em 2014.

O endividamento financeiro líquido consolidado (dívida bruta menos disponibilidades) atingiu R\$1,1 bilhão no encerramento de 2014, equivalente a um múltiplo de 2,16 vezes o EBITDA dos últimos doze meses. No mesmo período de 2013 este endividamento era de R\$1,2 bilhão e representava múltiplo de 2,12 vezes o EBITDA dos últimos doze meses.

**Divida Líquida Industrial**  
 Cabe salientar que parte do endividamento líquido consolidado da Companhia, R\$ 338,3 milhões se referem à atividade financeira (Banco Randon e Randon Consórcios). Com a exclusão do valor relativo a estas atividades, o endividamento líquido consolidado das operações industriais é de R\$ 719,5 milhões, um múltiplo de 1,56 vezes o EBITDA dos últimos doze meses. No final de 2013 R\$ 229,3 milhões se referiam à atividade financeira (Banco Randon e Randon Consórcios) e o endividamento líquido consolidado das operações industriais era de R\$ 963,9 milhões, um múltiplo de 1,78 vezes o EBITDA dos últimos doze meses.

**Imposto de Renda e Contribuição Social**  
 O Imposto de Renda e a Contribuição Social atingiram R\$84,8 milhões no acumulado de 2014, ou 2,2% sobre a recita líquida consolidada (R\$105,1 milhões em 2013 ou 2,5% sobre a recita líquida consolidada), diante do lucro antes do imposto de Renda de R\$331,1 milhões (R\$411,9 milhões em 2013).

**Resultado Líquido**  
 O lucro líquido consolidado atingiu R\$202,0 milhões no exercício ou 14,1% menos que o ano de 2013, obtendo uma queda de 0,2 p.p. da margem líquida (lucro líquido x recita líquida).

Quadro Geral de Desempenho	2014	2013	Δ%
Recita Bruta Total	5.457.304	6.620.322	-17,6%
Sem Eliminações	-	-	-
Recita Líquida Consolidada	3.778.753	4.253.328	-11,2%
Lucro Bruto Consolidado	943.007	1.039.640	-9,3%
Lucro Líquido Consolidado	201.956	235.062	-14,1%
Lucro Operacional Próprio (EBIT) - Consolidado	369.412	446.422	-17,3%
EBITDA Consolidado	490.463	563.893	-13,0%
Endividamento Financeiro Líquido Consolidado	1.057.813	1.193.197	-11,3%
Endividamento Financeiro Líquido Consolidado (sem o Banco Randon)	697.186	938.913	-25,7%
Resultado Financeiro Líquido Consolidado	(38.284)	(34.547)	10,8%
Recitas Financeiras	277.762	305.814	-9,2%
Despesas Financeiras	(316.046)	(340.361)	-7,1%
Despesas Administrativas e Comerciais Consolidadas	(544.156)	(541.024)	0,6%
Lucro Consolidado por Ação	0,67	0,98	-31,3%

Valores em R\$Mil

**Exportações**  
 As vendas consolidadas para o exterior no exercício de 2014 totalizaram US\$ 191,6 milhões, queda de 20,7% sobre o mesmo período de 2013 (US\$ 241,6 milhões).

As exportações das Empresas Randon representaram 11,9% da recita líquida consolidada dos doze meses de 2014, contra 12,3% no exercício anterior.

Embora a variação do dólar perante o real tenha criado condições favoráveis ao mercado de exportação brasileiro durante o período de 2014, recessos nas economias dos principais mercados atuantes da Companhia na América do Sul barraram crescimento esperado no período em diversas frentes da empresa.

Com o enfraquecimento no consumo de bens de capital nestes mercados, a estratégia para exportação passou a "manutenção de mercado", com foco na exploração de vendas de peças para reposição e fortalecimento na rede de distribuidores.

Além disso, o período foi importante para fortalecer sinergias entre as empresas de autopeças da companhia, que buscam utilizar cada vez mais da estrutura e conhecimento adquirido por elas para juntas aumentarem a atuação global das Empresas Randon.

Exportações por Empresa	2014	2013	Δ%
Randon S.A. e Randon SP Divisão Veículos	72.098	113.959	-36,7%
	1.457	1.126	29,4%
<b>Veículos e Implementos</b>	<b>73.554</b>	<b>115.085</b>	<b>-36,1%</b>
Master	12.723	17.005	-25,2%
Jost	5.398	8.198	-34,2%
Fras-le	94.171	91.896	2,5%
Randon (Divisão Suspensys)	5.223	9.395	-44,4%
Casterlech	510	-	-
<b>Autopeças</b>	<b>118.025</b>	<b>126.495</b>	<b>-6,7%</b>
<b>Total</b>	<b>191.579</b>	<b>241.580</b>	<b>-20,7%</b>

Valores em US\$ Mil

**Exportações por Bloco Econômico**

	2014	2013
Mercosul + Chile	31%	43%
Nafta	31%	23%
África	16%	15%
Europa	5%	4%
América do		