

8 Case Marcopolo

Walter Cruz*

-
- Com 63 anos, a Marcopolo é uma multinacional de Caxias do Sul e se tornou o maior fabricante do mundo de carrocerias de ônibus customizadas;
 - É a única empresa do segmento a estar presente em todos os continentes. Também está em todos os BRICs. Tem capital aberto e possui 18 fábricas no mundo. Ao todo, 22 mil pessoas trabalham para a empresa, cujo faturamento é de R\$ 4 bilhões;
 - O foco do negócio é fazer ônibus em diversas variedades. Os produtos são vendidos em 120 países;
 - O processo de internacionalização iniciou no final dos anos 90, quando a empresa já tinha quase 70% de market share no Brasil. A análise estratégica mostrou que havia possibilidade de crescimento no exterior. As exportações da Marcopolo haviam começado em 1960;
 - A empresa continua crescendo e segue analisando novos mercados e países;
 - Hoje, cerca de 70% do que é fabricado na Marcopolo vem do Brasil. O restante, do exterior, apresenta um percentual crescente;
 - No movimento de internacionalização, muitos fornecedores brasileiros acompanham a Marcopolo. Isso reflete a verticalidade característica da empresa;
 - A falta de apoio governamental foi um dos problemas encontrados pela empresa. O trabalho de abertura de mercados e análise de países foi feito em 1997 e 1998 por esforço próprio;
 - Os riscos que envolvem cada país precisam ser considerados. Um exemplo vem da Colômbia: as Farc (Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia);
 - Os modelos de negócio variam de acordo com cada país. Em alguns não houve sucesso, caso de Portugal;
 - A empresa faz análises de infraestrutura, capacidade tecnológica, fornecedores e financiamentos em cada país;
 - Para pequenas e médias empresas, que não têm recursos e equipe para fazer essas análises, é importante ter a ajuda de organizações governamentais.
-

* Gerente de marketing da Marcopolo

Com 63 anos de história, a Marcopolo é dona de uma trajetória improvável de internacionalização. Isso porque, nas palavras do gerente de marketing da empresa, Walter Cruz, a companhia saiu “do rincão, do rincão, do rincão”. “Por que eu digo esses três rincões? Porque, dentro da economia mundial, o Brasil é considerado um rincão. Dentro do Brasil, o destaque maior é para Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. O Rio Grande do Sul, portanto, é outro rincão. No Estado, é dada maior atenção à capital, Porto Alegre, e nós viemos de Caxias do Sul, que é mais um rincão”, brincou.

Com capital aberto, a Marcopolo é a maior fabricante mundial de carrocerias de ônibus customizadas em diversas variedades: de pequeno e grande porte, de dois andares, biarticulados, entre outros. É a única do segmento presente em todos os continentes e em todos os países que formam os BRICs. “São 18 fábricas no mundo, começando pela de Caxias do Sul, além de países como Argentina, Colômbia, México, África do Sul, Egito, Índia, Rússia e China. Mais de 22 mil pessoas trabalham conosco, somando um faturamento próximo a R\$ 4 bilhões”, relatou.

O caminho da internacionalização, segundo Cruz, tornou-se inevitável a partir de um desafio estabelecido pelo comando da Marcopolo. “Chegamos ao final dos anos 90 com quase 70% do *market share*, e os donos da empresa disseram que tínhamos de crescer. Depois de uma análise estratégica, percebemos a necessidade de ir para o mundo e realmente incentivar e investir no processo de internacionalização, porque nós já tínhamos exportação desde 1960.”

A empresa desenhou um mapa de atuação dividido por blocos econômicos. Na avaliação de Cruz, a internacionalização exigiu esse tipo de segmentação. “Nós não podemos ficar restritos à África do Sul. Nós temos de considerar todo o Centro-Sul da África. Não podemos pensar só no Egito, mas em toda a zona do Magrebe. Esses foram o estudo e a análise estratégica que fizemos

em todo o mundo e, nos últimos 10 anos, fincamos nossa bandeira em cada um desses países.”

Futuro de novos mercados

De acordo com o gerente, o sucesso da empreitada até agora não diminuirá as ambições para o futuro. “O nosso processo não para por aí. A empresa continua crescendo e sempre está analisando novos mercados e novos países”, sublinhou.

Muitas vezes, apenas as circunstâncias locais impedem a concretização do negócio, caso do Irã e do Egito, nações em constante conflito político. “Nós fomos lá diversas vezes e quase fechamos o acordo. No entanto, dentro da nossa análise de risco, nós tiramos o pé e não fomos adiante. Mesmo assim, nunca deixamos de olhar e analisar”.

Empecilhos para a internacionalização

Entre as dificuldades recordadas pelo executivo, a falta de apoio governamental foi recorrente nos primeiros anos da internacionalização. “Em 1997 e 1998, tivemos de ir para o exterior com a cara e a coragem para abrir mercados e analisar países. Hoje, esse é um trabalho feito pela Apex – que é fruto do que desenvolvemos junto com o MDIC”, disse Cruz.

Os riscos que envolvem cada realidade de um país também precisam ser considerados. O painelistas trouxe o exemplo da Colômbia, cuja análise de ameaças, no momento em que se estudava entrar no país, indicou o problema do narcotráfico. “As Farc significavam um risco tremendo e acabavam se sobrepondo às qualidades. Hoje, já é possível fazer negócio com a Colômbia. E é por isso que o país está crescendo, pois conseguiram eliminar a ameaça.”

Lições de um *case* de sucesso

Também os modelos de negócio variam de acordo com cada país, conforme o gerente da Marcopolo. “Fizemos *joint ventures* igualitárias, majoritárias e minoritárias. Em alguns lugares, não podíamos ter 50%, então entrávamos com 49%. Com isso, fomos aprendendo. Em muitos casos, não deu certo. É o caso de Portugal. Ficamos muitos anos lá, mas a crise fez com que fechássemos nossas atividades, porque elas não se sustentavam”, lembrou.

Ao longo de suas investidas, a empresa realizou diversas análises prévias. “Conhecemos toda a infraestrutura do país, que é um ponto básico de análise: a capacidade de entrada, de fábricas, de escoamento, de portos”, explicou. Intensidade tecnológica, rede de fornecedores e linhas de investimento também são quesitos estudados pela empresa.

O painelistas ressaltou o trabalho de organizações governamentais para trazer informações e subsídios à internacionalização de empresas brasileiras. “Uma grande companhia consegue ter recursos para fazer pesquisas, análises de mercado e para formar equipes. No entanto, pequenas e médias empresas não têm isso. E aí eu considero o papel do governo fundamental”, concluiu.