

# A TRAJETÓRIA DA MARCOPOLLO PARA CONQUISTAR DO REINO UNIDO À NIGÉRIA

**Mercado externo já representa 30% do faturamento da empresa**

NAIANA OSCAR  
O ESTADO DE S.PAULO

Se você tomar um ônibus em Londres ou em Abuja, capital da Nigéria, é provável que embarque num veículo da brasileira Marcopolo. A empresa de Caxias do Sul vendeu seus produtos para mais de cem países nos últimos 50 anos. O mercado externo já representa 30% do faturamento anual de R\$ 3,3 bilhões da empresa, uma das três maiores fabricantes de ônibus do planeta.

— Como já temos quase metade do mercado brasileiro, percebemos há algum tempo

que seria mais barato crescer lá fora — diz Carlos Zignani, diretor de Relações com Investidores da Marcopolo.

Se no território brasileiro a empresa se consolidou sem grandes mudanças de estratégia, no exterior a palavra de ordem para se manter competitiva foi adaptação. Nos últimos 14 anos, quando deixou de ser apenas exportadora para produzir no exterior, a Marcopolo mudou radicalmente de estratégia em três momentos.

— Competitividade virou sinônimo de mudança na nossa cartilha — diz Zignani.

A Marcopolo começou a exportar seus produtos para os países vizinhos em 1961. Para fugir do custo do frete, colocou a encomenda literalmente na estrada. Depois, conta Zignani,

para enfrentar o protecionismo, passou a exportar ônibus desmontados. A montagem era feita em parceria com empresas locais.

— Essa foi a saída de muitas empresas brasileiras para vencer os obstáculos à competitividade — diz Erik Camarano, diretor-presidente do Movimento Brasil Competitivo.

Para driblar barreiras tarifárias, a Marcopolo montou sua primeira operação fora do Brasil em 1998, na Argentina — fechada três anos depois por causa da crise. Voltou em 2006.

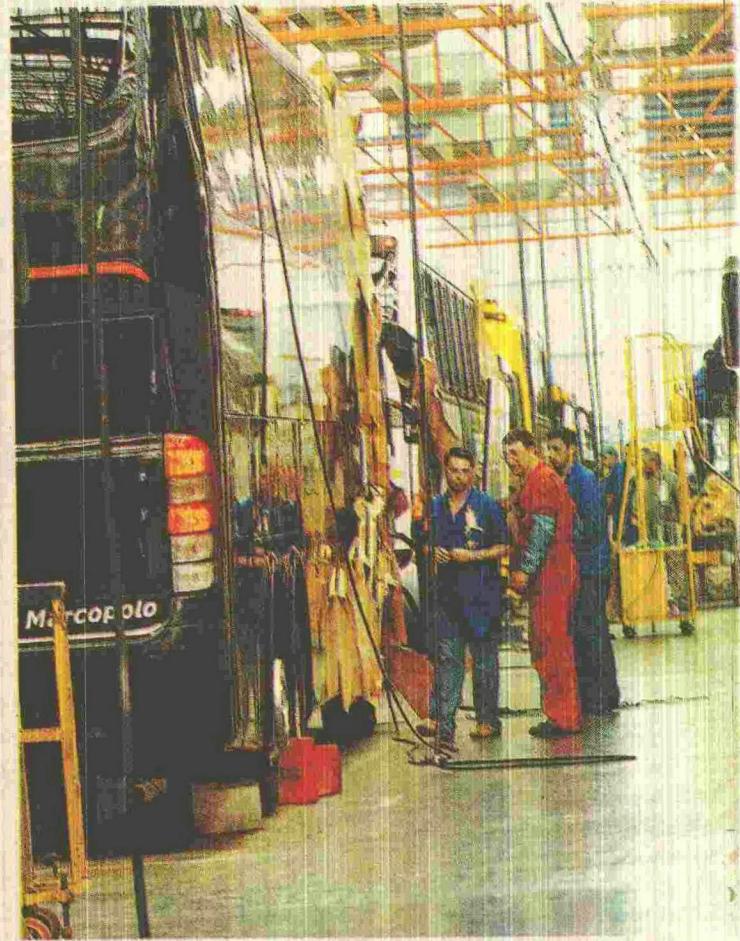
Mas, mesmo montando os ônibus lá fora, a Marcopolo dependia de componentes fabricados no Brasil, com os custos extras que isso significa. O passo seguinte foi comprar os componentes lá fora e, depois,

fábricas já existentes. Hoje, tem fábricas em México, Colômbia, África do Sul, Índia e Austrália, além de uma *joint venture* na Rússia e uma unidade de peças na China.

Seu mercado mais competitivo é a Índia, onde tem parceria com a gigante Tata. Lá, o custo de produzir um ônibus é 60% inferior ao do Brasil. Este ano, a Marcopolo deve fabricar oito mil veículos na Índia, ou 25% de toda sua produção.

— Mas está longe de representar esse percentual do faturamento, porque lá o preço do veículo também é muito inferior — diz Zignani.

No Oriente Médio, a empresa fez um ônibus com teto removível para os peregrinos que vão a Meca e não podem ter nada sobre suas cabeças. •



**Global.** Linha da Marcopolo em Caxias do Sul: do RS para o mundo