

**LIDERANÇA DE MERCADO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA: O CASO DA MARCOPOLO\***

**Luiz Ricardo Cavalcante**

Técnico de Planejamento e Pesquisa da Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura (Diset)

**Bruno César Araújo**

Técnico de Planejamento e Pesquisa da Diset

O objetivo deste trabalho é analisar os fatores que explicam a posição de liderança de mercado ocupada pela Marcopolo, que é a principal fabricante brasileira de carrocerias de ônibus. A receita líquida da Marcopolo alcançou R\$ 3,8 bilhões em 2012, a empresa exporta para mais de cem países e sua participação de mercado

brasileiro ultrapassou 50% em 2011. Atualmente, a Marcopolo possui quatro unidades de produção no Brasil e treze no exterior e emprega mais de 17 mil pessoas em todo o mundo (Marcopolo, 2012). Como resultado, a Marcopolo representa cerca de 8% do mercado mundial de carrocerias de ônibus (Zignani e Deiro, 2011).

**MAPA 1**

Unidades de produção da Marcopolo

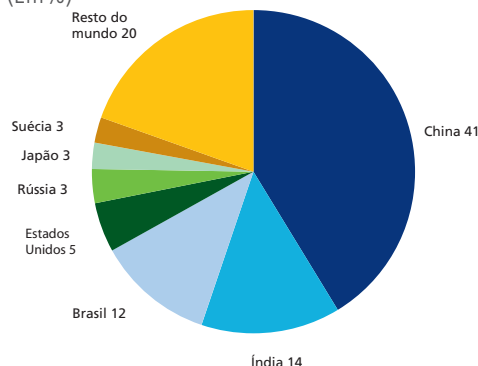


Elaboração dos autores.

\* Este trabalho corresponde a uma versão em português do trabalho *Market leadership in the Brazilian automotive industry: the case of Marcopolo*, elaborado no âmbito do projeto *The rise of market leadership: capabilities and system factors*, coordenado pelos professores Franco Malerba e Sunil Mani. Os autores agradecem a Richard Nelson, Franco Malerba e Sunil Mani pelos comentários e sugestões. Agradecem ainda ao diretor de estratégia e desenvolvimento, Ruben Antonio Bisj, e ao gerente de engenharia de desenvolvimento corporativo da Marcopolo, Álvaro Luís Vial, pelas informações fornecidas para a elaboração deste trabalho.

## GRÁFICO 1

(Em%)



Os resultados obtidos a partir dessa análise serão usados – no âmbito do projeto descrito na obra *The rise to market leadership* (Malerba e Nelson, 2010), formado por um conjunto de estudos de caso sobre empresas nos setores de tecnologias de informação e comunicação (TICs), automobilístico e de autopeças do Brasil, da Índia e da China – para a identificação de diferenças internacionais e intersetoriais nos fatores que explicam a posição de liderança ocupada por estas empresas.

Em linhas gerais, confirmou-se a hipótese de que alguns fatores idiossincráticos relativos ao mercado brasileiro levaram as grandes multinacionais a renunciar à competição com os produtores brasileiros no segmento de carrocerias de ônibus. De fato, uma reduzida intensidade tecnológica, bem como uma maior mão de obra, do segmento em relação ao conjunto do setor automobilístico, abriram espaço para uma maior presença nos países em desenvolvimento – como o Brasil, a Índia e a China – na fabricação de carrocerias de ônibus.

No primeiro momento, o desenvolvimento da Marcopolo em um enclave em torno do qual se aglomeravam empresas do setor metalomecânico ajudou a empresa a desenvolver suas capacitações tecnológicas. Depois disto, entretanto, a Marcopolo parece ter privilegiado, para o desenvolvimento destas capacitações, as atividades internas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a integração vertical a montante. Assim, a cooperação com outras empresas do segmento de fabricação de carrocerias de ônibus e a relação com universidades e centros de pesquisa não podem ser consideradas

fatores que explicam a posição de liderança atualmente ocupada pela Marcopolo. Até mesmo os processos de fusões e aquisições nos quais esta empresa se envolveu foram orientados por razões de mercado e não tinham como objetivo a transferência de tecnologias. Embora haja uma espécie de *cluster* de empresas do segmento de fabricação de carrocerias de ônibus na região de Caxias do Sul, não parece haver, entre estas, cultura de cooperação. Isto ocorre porque as novas empresas são formadas a partir daquelas previamente existentes e são percebidas como concorrentes que podem se apropriar das capacitações tecnológicas acumuladas pelas empresas que as originaram. Tal fato explica os baixos níveis de cooperação observados entre as firmas do segmento na região. Entretanto, foi possível constatar a existência de atividades de cooperação da Marcopolo com empresas do setor automobilístico que não pertencem ao segmento de fabricação de carrocerias de ônibus.

A análise da trajetória da empresa revelou que a Marcopolo procurou manter-se à frente da retórica das políticas públicas e das tendências de mercado no Brasil. Com efeito, a empresa abriu o capital quando esta era uma opção de financiamento pouco usada no país, começou a exportar em momento no qual o Brasil enfatizava a substituição de importações, e foi uma das primeiras empresas nacionais a possuir unidades de produção no exterior. O processo de internacionalização da empresa envolveu aproximações sucessivas; tentativas e erros que, ao final, lhe permitiram envolver-se com sucesso em iniciativas de aquisição de unidades preexistentes, em *joint-ventures* e parcerias com fornecedores locais nos países em que se implantou.

A empresa desenvolveu-se em um nicho no qual pode ditar os padrões de relacionamento entre fornecedores e compradores. Atualmente, os grandes clientes dos fabricantes de carrocerias de ônibus – que correspondem às empresas de transporte rodoviário de passageiros – valorizam as possibilidades de customização e mantêm suas próprias estruturas de manutenção. Isto significa que para que uma multinacional possa contestar a liderança da Marcopolo oferecendo ônibus completos – carroceria, chassi e motor –, esta terá de relacionar-se com clientes habituados aos padrões locais de customização e flexibilidade e para os quais os serviços de pós-venda não são tão valorizados – uma vez que as

empresas de transporte rodoviário de passageiros têm suas estruturas de manutenção características. Ainda assim, a presença de grandes multinacionais fabricantes de ônibus completos no Brasil é uma ameaça para as empresas locais, especialmente diante da demanda desaquecida nos países desenvolvidos. Neste caso, os produtos seriam oferecidos a preços menores, ainda que sem as possibilidades de customização características do mercado doméstico. Assim, para a Marcopolo, os maiores desafios em um futuro próximo parecem estar associados à modularidade e às plataformas de produtos ou famílias de produtos, para permitir a produção de carrocerias customizadas a custos menores e prazos mais curtos; em especial, com o objetivo de enfrentar o possível perigo representado pela entrada de novos competidores no país. Isto pode requerer, à Marcopolo e a outros grandes produtores locais, a identificação de fornecedores alternativos de chassis e motores – que, atualmente, coincidem com as multinacionais que têm interesse no mercado local –, ou o estabelecimento de alianças estratégicas com estas empresas.

Ao considerarem-se os aspectos mencionados nos parágrafos precedentes, pode-se observar que o caso da Marcopolo pode fornecer *insights* importantes para os formuladores de políticas industriais no Brasil, cuja ênfase – desde meados do século XX – recaiu sobre a produção de veículos leves, mas que não lograram consolidar empresa de capital nacional líder no segmento. Por sua vez, em um segmento que não foi objeto de grande volume de políticas explícitas, conseguiu-se – em virtude de seus padrões de concorrência – consolidar a liderança de mercado de uma empresa de capital nacional. A posição de liderança da Marcopolo foi alcançada após um longo período e não seria facilmente predita em seus primeiros anos de operação. Ao lado da adoção de estratégias que envolviam maiores níveis de risco e expectativas de retorno, os elementos apresentados ao longo deste estudo de caso permitem compreender as razões que levaram a Marcopolo a ocupar a posição de liderança de mercado em que se encontra atualmente.

#### REFERÊNCIAS

MALERBA, F.; NELSON, R. R. **Catching up in different sectoral systems**: evidences from six countries. Aalborg: Globelics, July, 2010.

MARCOPOLO. **Apresentação institucional**. Caxias do Sul: Marcopolo, 2012.

ZIGNANI, C.; DEIRO, T. A. **Institutional presentation**: Marcopolo investors relations. Caxias do Sul: Marcopolo, Apr. 2011.