

A HORA DO CHORO Akio Toyoda vai às lágrimas ao decretar o fim da equipe Toyota na F1. Tempos duros e uma nova atitude na maior montadora do planeta



DO CÉU AO INFERNNO

LÍDER MUNDIAL NA PRODUÇÃO DE AUTOMÓVEIS, A TOYOTA ENFRENTA UMA DURA CRISE. FOMOS AO JAPÃO VER COMO UMA GUINADA DE GESTÃO PODE SER O ATALHO PARA SUA SALVAÇÃO

POR FERNANDO VALEIKA DE BARROS, DE NAGOYA

P

POUCAS EMPRESAS TORNARAM-SE TÃO ADMIRADAS pelos quatro cantos do mundo como a japonesa Toyota, símbolo de um modelo de gestão eficiente de pessoas e processos de produção. Partindo de uma pequena montadora fundada em 1937, nos arredores de Nagoya, no Japão, a empresa tornou-se uma fabulosa máquina de produzir automóveis e ganhar dinheiro. A tal ponto que os métodos que criou, como

a redução controlada de estoques, a agilidade para detectar defeitos durante a produção, o trabalho em equipes bem treinadas e a filosofia de colocar o cliente acima de tudo, acabaram copiados por toda a concorrência, da alemã Porsche à coreana Hyundai. Durante a sua insaciável disparada rumo à liderança, a Toyota teve a competência de lançar produtos desejados pelos consumidores e que ajudaram a construir uma imagem de eficiência, como o Prius, o primeiro modelo híbrido de série, que acaba de chegar à terceira geração e já vendeu 2 milhões de exemplares. Turbinada por acertos, a empresa saiu de uma produção de 3,8 milhões de unidades, em 1998, para o topo no ranking das fabricantes de automóveis, uma década mais tarde, quando conquistou 2,2 vezes mais clientes.

Mas os ventos mudaram durante as últimas 52 semanas. Nas mesmas linhas do balanço onde, até 2008, os resultados eram espetaculares, os números apareceram da pior maneira possível. No lugar de uma sólida margem operacional, com azuis US\$ 3,97 bilhões no segundo quadrimestre, a contabilidade da Toyota exibiu, 12 meses depois, uma perda de US\$ 429 milhões. Foi o primeiro prejuízo desde novembro de 1938, quando Kiichiro Toyoda, seu primo Eiji e o cunhado Risaburo inauguraram uma pequena linha de montagem, em Koromo, então uma cidadezinha perto de Nagoya, no Japão. Por sugestão de Risaburo, o nome virou Toyota, considerado mais auspicioso do que Toyoda. Até dezembro deste ano, as vendas de carros das marcas controladas pelo grupo, formado por Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu e Hino, devem despencar monumentais 1,9 milhão de carros, na comparação com os resultados de 2008. A frota

que as marcas da Toyota deixaram de vender em 12 meses tem o tamanho da produção da Daimler-Benz, uma das 12 maiores fabricantes de automóveis do mundo. Se fossem enfileirados, somariam longos 7,6 mil quilômetros, uma distância equivalente à que separa São Paulo de Nova York.

Resultados tão ruins causaram estragos à sólida imagem da Toyota e detonaram um de seus projetos mais caros: há poucas semanas, durante uma conferência de imprensa em Tóquio que terminou em lágrimas, a companhia anunciou o fim de sua participação na Fórmula 1, onde era uma das maiores investidoras. Em oito anos, tornou US\$ 2,6 bilhões para alinhar seus bólidos pintados de vermelho e bran-



BEBERRONA E ENCALHADA Com a Tundra, a Toyota rasgou seu passado de fabricante de carros ecologicamente corretos e foi na onda das grandes picapes

co nos Grandes Prêmios. Deixaram a cena sem vencer uma única corrida.

Conhecida por ser uma empresa que abre fábricas, em agosto deste ano a Toyota decretou o fechamento de uma linha de montagem, a Nummi, que mantinha desde 1985, em parceria com a General Motors, na Califórnia (e que montou 359 mil carros em 2008). Há um plano para fechar 300 concessionárias no Japão nos próximos três anos. Uma treva nunca vista em 70 anos, desde que Kiichiro Toyoda convenceu seu pai – um criativo empresário do ramo da tecelagem – a dar-lhe dinheiro para fazer uma linha de montagem similar às que o encantaram durante sua primeira viagem a Detroit, nos Estados Unidos, meses antes.

A HORA DE AKIO A luz vermelha do alarme já tinha disparado semanas antes, em Toyota City, como foi rebatizada, em 1959, a antiga cidade de Koromo, no centro do Japão, a cerca de 50 quilômetros de Nagoya, onde há sete décadas a Toyota mantém o seu quartel-general. Em junho deste ano, a companhia trocou toda a diretoria e deu uma guinada na estratégia. Bem no meio da borrasca, a montadora empossou um novo presidente, Akio Toyoda, o primeiro da família a sentar-se na cadeira da presidência em 14 anos. Assumiu a direção, no final de junho, e botou logo para quebrar. Encostou executivos que estavam no poder e colocou gente mais experiente de volta para trabalhar. Para recuperar o espaço perdido no mercado americano, convocou Yoshimi Inaba, o homem que comandou a construção do aeroporto de Nagoya, que pertence à Toyota (ele entregou a obra, que fica numa ilha artificial, no prazo e sem estourar o orçamento). Além disso, Inaba conhe-

Jovem para o cargo pelos padrões japoneses, **Akio Toyoda** foi uma aposta do pai para salvar a Toyota



ce bem os Estados Unidos, pois esteve lá por quase cinco anos, até 2003. Para repensar os novos modelos, o cérebro é Takeshi Uchiyamada, um dos engenheiros que criaram o Prius, nos anos 90. Redividiu as operações globais do grupo, em manobras que colocaram os negócios no Brasil ao lado de operações de outros mercados que devem se desenvolver bastante, como a China e a Índia. Para comandar a mais promissora área de atuação da Toyota no mundo, incumbiu Yukitoshi Funo, desde 1970 na montadora, com passagens bem-sucedidas pela Austrália e pelos Estados Unidos. Yuki, como é conhecido, fala bem inglês, tem um MBA pela Universidade de Columbia e é considerado uma raposa no planejamento e nas estratégias de vendas.

Mais jovem executivo a ocupar o cargo na história da empresa (sentou-se na cadeira com 53 anos), Akio Toyoda foi educado no exterior. Tem um MBA no Babson College, perto de Boston, e fala inglês com fluência. Entrou na empresa da família no departamento de pesquisa e desenvolvimento, onde se planejam os futuros modelos. Em 1992, foi para a divisão de vendas, onde ganhou traquejo nas negociações com concessionárias. Nove anos mais tarde, foi despachado para a China, um mercado enorme,

mas onde a Toyota chegou uma década depois de concorrentes diretos, como a Volkswagen e a GM. Despachado para o país, ele ajustou a operação, que hoje tem três fábricas, e aplicou métodos para melhorar a produtividade dos concessionários. Apesar de considerado jovem demais para assumir o volante da empresa, venceu a batalha nos bastidores contra seu concorrente direto para o cargo, Mitsuo Kinoshita, mais afinado com a gestão anterior e dez anos mais velho. “Nesta escolha, foi decisiva a opinião de dirigentes veteranos, como Shoichiro Toyoda, pai de Akio, ex-presidente da Toyota, entre 1982 e 1992, e ainda hoje o mais respeitado líder da empresa, e de Fujio Cho, o presidente do conselho da companhia”, disse a Época NEGÓCIOS um especialista que conhece bem os bastidores da montadora japonesa.

Akio Toyoda adora a velocidade e o mundo das pistas. É um exímio piloto e testou, nos últimos 12 meses, cerca de 200 carros, da própria marca e da concorrência, para “afinar o talento”, como diz. Entre os modelos construídos pelos rivais, adorou conduzir o Scirocco, um compacto esportivo da Volkswagen. Faz questão de mandar relatórios com suas impressões para outros membros da diretoria. Ou seja, tem conhecimento técnico para julgar au-

APOSTA NOS EMERGENTES



A CRISE DEU UM IPPON NA PRODUÇÃO DA TOYOTA, CONCENTRADA DE MAIS NO JAPÃO E NOS ESTADOS UNIDOS

ESTADOS UNIDOS

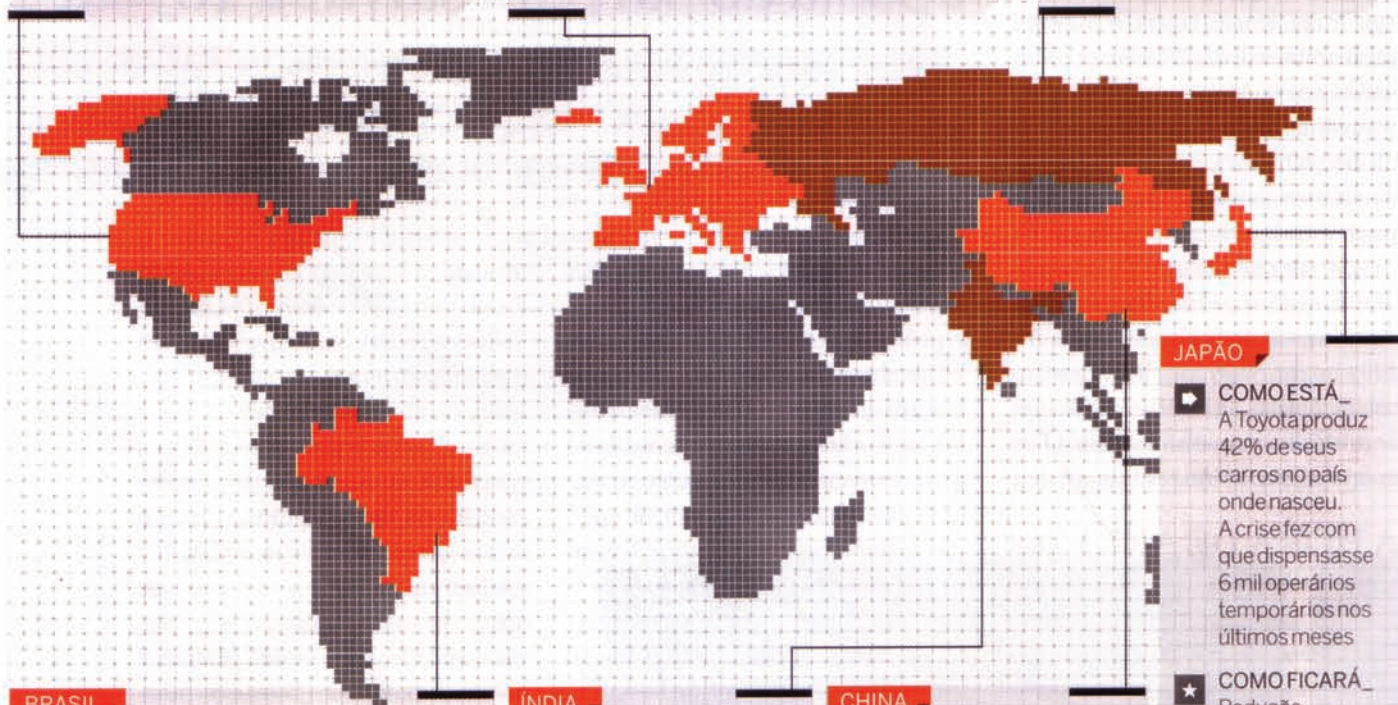
- ▶ **COMO ESTÁ** A reputação de empresa de carros eficientes foi abalada pelo lançamento de uma picape enorme, a Tundra, e problemas de qualidade
- ★ **COMO FICARÁ** Os japoneses investiram US\$ 1 bilhão para reconquistar o prestígio da marca e colocaram na pauta o lançamento de novos modelos híbridos

EUROPA

- ▶ **COMO ESTÁ** Faz carros na França, Inglaterra, Bélgica, Turquia, República Checa, Portugal e Polónia, mas a produção caiu 26%, para 452 mil veículos, no primeiro semestre do ano
- ★ **COMO FICARÁ** Desencadeou uma ofensiva com carros compactos, como o iQ e o Aygo, e híbridos, com a chegada do Prius III. A meta é vender 90 mil de seu ícone em 2010

RÚSSIA

- ▶ **COMO ESTÁ** A Toyota já vendeu 176 mil carros/ano na Rússia, mas as vendas caíram 56% no primeiro semestre
- ★ **COMO FICARÁ** Abriu uma fábrica em São Petersburgo com capacidade para fazer 50 mil carros por ano



BRASIL

- ▶ **COMO ESTÁ** A Toyota conquistou 3,5% do mercado com o sedã Corolla, produzido desde os anos 90 em Indaiatuba (SP), e a picape Hilux com motor diesel
- ★ **COMO FICARÁ** Em 2012, uma fábrica em Sorocaba (SP) deverá produzir o primeiro compacto da marca para o Mercosul. A meta será vender 150 mil carros/ano

ÍNDIA

- ▶ **COMO ESTÁ** Produz 50 mil modelos/ano. Pouco, perto da rival Suzuki, que fabrica 12 vezes mais
- ★ **COMO FICARÁ** Uma versão mais barata do compacto mundial será a arma para crescer

CHINA

- ▶ **COMO ESTÁ** As vendas da marca no país aumentaram 45% em comparação com 2008
- ★ **COMO FICARÁ** Fará um centro de projetos de veículos no país. E, claro, venderá o novo compacto

JAPÃO

- ▶ **COMO ESTÁ** A Toyota produz 42% de seus carros no país onde nasceu. A crise fez com que dispensasse 6 mil operários temporários nos últimos meses
- ★ **COMO FICARÁ** Redução inevitável das atividades no Japão, a começar pelas fábricas mais antigas, em que os operários ganham 20% mais do que a média nacional

UM ANO PARA ESQUECER

A TOYOTA VIVIA EM UM PARAÍSO FINANCEIRO. ATÉ QUE CHEGOU A CRISE DE 2009

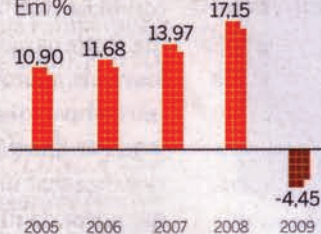
Rendimento líquido

Em US\$ bilhões*



Rendimento líquido

Em %



Lucro operacional

Em US\$ bilhões*



Investimentos em

pesquisa e desenvolvimento

Em US\$ bilhões*



* Números convertidos de tene para dólar na cotação da data do balanço da empresa (31/03/2009)

tomóveis e franqueza, o que faltava aos antecessores, para tirar a companhia fundada por sua família das incertezas. “Carros não são apenas um meio de levar e trazer pessoas. Devem ser máquinas que injetam diversão, sonho, estilo e emoção à vida delas”, escreveu o dirigente em seu blog, o www.gazoo.com, onde posta comentários publicamente sob o pseudônimo de Morizo. Na pele de presidente mundial da Toyota, Akio instituiu um estilo duro de gestão. Para começar, decretou um mantra para seu mandato: “A volta às nossas bases”.

PICAPE GULOSA “Em vez de perguntar quantos carros vendemos ou o tamanho do lucro que desejamos, temos de ouvir a opinião dos clientes, fazer carros melhores em cada região do mundo na qual atuamos e por preços que sejam atraentes”, disse, em discurso durante o mais esvaziado Salão de Tóquio dos últimos tempos, diante de jornalistas do mundo inteiro. O lema de Toyota para salvar sua empresa de coisa pior é atuar como um chefe de equipe em uma corrida. Como na crise, num cenário de competição recursos e tempo são escassos, e os problemas a resolver, urgentes e imprevisíveis. “Para não ficar a um passo da morte ou da irrelevância, temos de mudar o foco – e rápido”, afirmou, diante de concessionários americanos em sua primeira viagem aos Estados Unidos depois de empossado. “Crescemos colocando o consumidor em primeiro lugar, sendo inovadores e produtivos: temos de voltar a esse foco, reinventar o automóvel e o próprio jeito de fabricá-lo.” O tiroteio verbal disparado por Toyota tem um endereço certo: a gestão de seu antecessor, Katsuaki Watanabe. Com o apoio de Mitsuo Kinoshita (o candidato

“Para não ficarmos a um passo da irrelevância, nosso único caminho é voltar às bases”, disse Toyoda

que Akio Toyoda derrotou), Watanabe desencadeou uma estratégia apelidada de kakushin, ou a troca revolucionária, em japonês. De olho na liderança, a partir de 2005 afrouxou o rigor nos controles de qualidade dos carros e lançou-se na busca de produtos que não combinam com a imagem de frugalidade da montadora. Um exemplo pronto e acabado foi a Tundra, uma picape enorme, com gulosos motores V6 e V8, que lançou nos Estados Unidos e no Canadá para roubar clientes de Ford, Chevrolet e Dodge. Uma nova usina, com capacidade para produzir 250 mil desses carrões ao ano foi erguida em San Antonio, no Texas, hoje ociosa.

Na direção contrária, seguiu por um ano o desenvolvimento de baterias de íon-lítio que hoje equipam os Prius da terceira geração. Enquanto o mundo cresceu, deu tudo certo e Watanabe nadou de braçada. Em março de 2008, a Toyota anunciou um lucro de US\$ 10,4 bilhões e ultrapassou a GM. Mas, quando a recessão detonou as vendas de carros beberrões nos Estados Unidos, a picapona encalhou.

A falta de percepção de Watanabe para prever que haveria, na grande crise, carros demais para consumidores de menos fez com que as linhas de montagem da montadora continuassem a todo o vapor, no momento em



OS 10 MANDAMENTOS DE AKIO TOYODA

AS RECEITAS DO COMANDANTE EM CHEFE PARA VIRAR O JOGO

- 1 **Sincronize** oferta e demanda
- 2 **Insista** na eficiência
- 3 **Corte** os desperdícios
- 4 **Coloque** o cliente sempre em primeiro lugar
- 5 **Vá** sempre à linha de produção e veja a qualidade. Conserte rápido qualquer problema
- 6 **Nunca** pare de analisar o que pode melhorar em um processo ou produto
- 7 **Volte** aos princípios básicos e aja globalmente, sempre pensando nas necessidades de quem compra
- 8 **Aposte** no treinamento e na meritocracia
- 9 **Não esconda** falhas e seja intolerante com elas
- 10 **É melhor reduzir** o ritmo do que demitir, pois quando a prosperidade voltar, a empresa terá homens gratos e motivados



UM ÍCONE CONTESTADO

PRIMEIRO CARRO HÍBRIDO DE SÉRIE, O PRIUS AJUDOU A CONSTRUIR A BOA IMAGEM DA TOYOTA. MAS JÁ NÃO É UMA ALTERNATIVA UNÂNIME

Doze anos depois de chegar às ruas, e em sua terceira geração, o Prius é o carro híbrido de maior sucesso. Já ultrapassou 2 milhões de modelos vendidos e tornou-se um símbolo de automóvel ecológico. Graças ao funcionamento simultâneo de baterias, agora de íon-lítio, seu motor a gasolina com 136 cavalos pode rodar quase 15 quilômetros na cidade com um litro de gasolina. Um carro convencional faz 10 km/l. O híbrido polui menos: o motor a gasolina convencional emite 155 gramas de CO₂ por quilômetro, ante 89 gramas do Prius. A questão é que esse ícone dos carros limpos está sendo contestado. A nova versão do Prius chegou custando US\$ 27,5 mil nos Estados Unidos, uma alta de 15%. Detalhes tecnológicos, como o ar-condicionado movido a energia solar ajudam a explicar o preço. E não é só. Concorrentes como a GM começaram a se mexer para lançar um carro recarregável na tomada. Para não ficar para trás, a Toyota mostrou novas versões de carros híbridos no Salão de Tóquio e anunciou um teste com 500 protótipos do Prius plug-in.

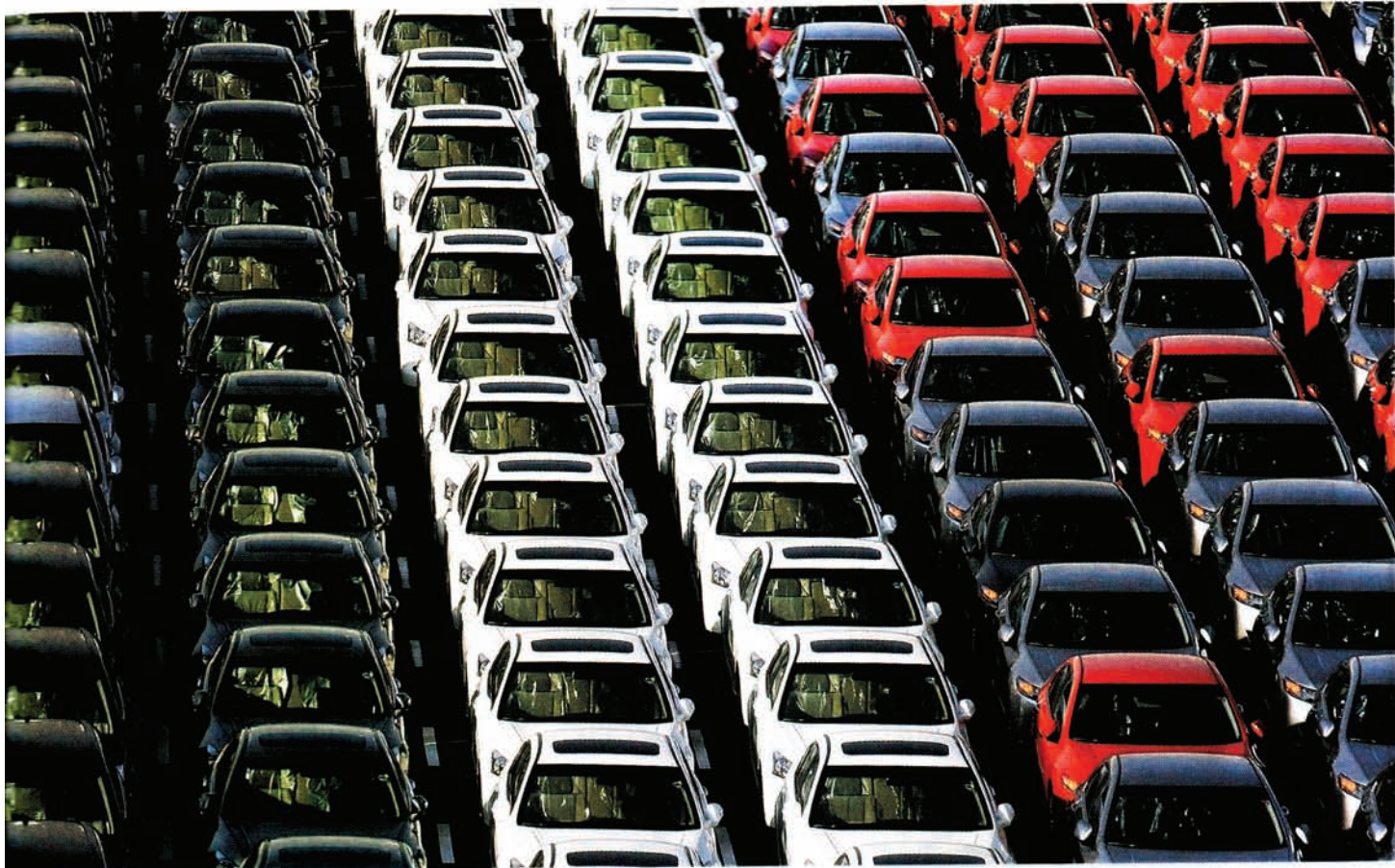


FUTURO EMERGENTE *Muito concentrada no Japão e nos Estados Unidos, onde a crise despejou carros novos nos pátios (como o improvisado no autódromo de Fuji), a Toyota mira clientes em mercados em expansão, como o Brasil. Sua aposta é um compacto de US\$ 11 mil, inspirado nos seus iQ e Aygo e no protótipo e:S, da parceira Daihatsu*

que já deveriam reduzir a cadência. O resultado foram milhares de modelos encalhados. Como os pátios das fábricas não tinham espaço suficiente para guardá-los, a solução foi improvisar. Assim, o autódromo de Fuji, que pertence à montadora, virou um gigantesco estacionamento improvisado. “Nessa época, a Toyota estava tão confiante em se transformar na maior montadora do planeta que não teve agilidade para reduzir o ritmo de produção”, afirmou o professor Koichi Shimokawa, ao *Wall Street Journal*.

Como azar pouco é bobagem, em outubro deste ano a Tundra entrou na mira da poderosa NHTSA, a agência americana que cuida de fiscalizar montadoras e estradas. Foram detectados problemas de corrosão, que poderiam levar a riscos de falhas nos

freios, entre outros defeitos graves. Dias antes, a mesma associação advertiu a montadora japonesa sobre a possibilidade de problemas em 3,8 milhões de modelos Toyota e Lexus, entre eles o Camry, o Prius e a própria Tundra. No começo de novembro, a NHTSA detectou que uma falha de projeto poderia causar acidentes graves, por gerar o risco de o pedal do acelerador ficar preso no tapete do carro. Um acidente com um Lexus ES350, na Califórnia, em agosto de 2009, matou quatro pessoas. Antes da colisão, o homem que dirigia o carro ligou para um número de emergência, informando que o pedal do acelerador do seu carro estava bloqueado. Bateu a mais de 190 km/h. A notícia foi parar nos jornais e afetou a imagem da Toyota nos Estados Unidos. Pela primeira vez em



três anos nenhum modelo da gigante japonesa foi colocado pelas seguradoras americanas no ranking de modelos melhor avaliados para encarar acidentes. Só para comparar: a Ford emplacou seis carros na lista; a Subaru teve cinco automóveis; e a Volvo, quatro.

EMERGENTES Para uma companhia que faz questão de parar a linha de montagem por segundos, até que se resolva um defeito detectado em um carro (um princípio conhecido como *jidoka*), e tem como princípio a expressão *kaizen* para definir a filosofia em que tenta de maneira obsessiva progredir continuamente, tudo isso foi um vexame. Só que – eis uma boa novidade – , no lugar de tentar dissimular suas falhas e escondê-las debaixo do tapete, os executivos da Toyota trataram de colocá-las em evidência, prometendo melhorar. “Durante muitos anos, essa foi uma companhia que mereceu elogios pela qualidade de seus produtos, só que preferiu expandir as vendas em vez de continuar na busca

obsessiva pela qualidade e desviou seu foco”, disse Takeshi Uchiyamada, em tom de mea culpa, durante o Salão do Automóvel de Tóquio. Com ele no comando do planejamento dos futuros carros estão, a todo o vapor, os planos para introduzir um Prius recarregável na tomada (plug-in, no jargão automobilístico) e, até 2020, versões híbridas de todos os modelos da Toyota.

Outro erro detectado por Akio Toyoda e sua turma foi a excessiva concentração das operações da Toyota nos países desenvolvidos, principalmente no Japão. Com toda a expansão que teve nesta década, quando passou de 6 milhões de veículos, no ano 2000, para o recorde de 9,24 milhões, sete anos depois, a Toyota ainda produz 42% de seus automóveis no país onde nasceu. O resultado? Um prejuízo monumental, com a frenética valorização do iene sobre o dólar. Em 12 meses, nada menos do que US\$ 3,2 bilhões do prejuízo da empresa vieram da variação cambial. Em novembro de 2007, um dólar comprava 115 ienes. Dois

anos depois, comprava 27% menos. “É evidente que, para ser ainda mais eficaz, a Toyota terá de internacionalizar cada vez mais a sua produção”, diz o professor José Roberto Ferro, um dos maiores especialistas brasileiros na indústria automobilística, presidente do Lean Institute, uma ONG independente que visa disseminar no Brasil, e em 15 países, o sistema Toyota de produção.

Um exemplo dessa ofensiva mundial de Akio Toyoda começa a tomar forma no quilômetro 92 da rodovia Castello Branco, em Sorocaba. Ao longo dos próximos dois anos, em um terreno hoje em fase de terraplenagem, a 17 quilômetros do centro da cidade, começará a ser montado um modelo novo em folha. Como será? Com a palavra, o japonês Eiichi Tomizawa, o diretor de projeto da Toyota para as regiões da América Latina e do Caribe. “Produziremos um automóvel compacto, moderno, frugal para consumir, não um pé de boi e nem um produto para poucos compradores”, disse Tomizawa a *Época*



CHOQUE DE IDEIAS. *Watanabe, o que saiu (à direita), apostou na Toyota grande, a qualquer preço. Toyoda, o que chegou, prefere uma volta aos fundamentos*

NEGÓCIOS. Caberá a esse modelo ainda sem nome a missão de ajudar a empresa a triplicar o resultado de suas vendas no Brasil e no Mercosul. A façanha terá de se repetir de forma ainda mais retumbante na China e na Índia, onde a Toyota também lançará um veículo similar. Nesse jogo de perde e ganha no mercado mundial, a missão do novo carro será recuperar – com folga – as vendas emperradas nos países mais desenvolvidos. Para fincar de vez suas raízes em terras chinesas, a Toyota planeja investir cerca de US\$ 400 milhões em um centro de desenvolvimento de modelos.

Especula-se que no mercado brasileiro uma versão básica deste Toyota poderia custar na faixa dos R\$ 25 mil, o equivalente a concorrentes que vendem muito por aqui, como o Volkswa-

gen Gol ou o Fiat Palio. Na Ásia, onde os impostos são menores, versões equivalentes custarão ainda menos. “Esse projeto do carro mundial compacto é a menina dos olhos de Akio Toyoda”, diz o vice-presidente de vendas da Toyota no Mercosul, Luís Carlos de Andrade Júnior. Por enquanto nenhuma imagem do que será esse compacto vazou da Toyota City. Mas sabe-se que contou com a colaboração de engenheiros da Daihatsu, montadora japonesa especializada em carros pequenos e eficientes, e, hoje, parte do conglomerado. Há também a experiência acumulada pela parceria entre a Toyota e a PSA, que desenvolvem juntas uma família de carros pequenos na Polônia. O modelo que cabe aos japoneses chama-se Aygo e tem linhas modernas e compactas, como se espera de um candidato a campeão de vendas.

O ar de mudança proposto por Akio Toyoda atingiu até mesmo templos como a linha de montagem de Tsutsumi, nos arredores de Nagoya, onde hoje concentra-se a produção

do Prius (feito ao lado dos sedãs Camry, Scion, Premio e Aurion); o carro híbrido, movido a petróleo e bateria, que se transformou no próprio símbolo da Toyota bem-sucedida. Construindo a mais eficiente linha de montagem no mundo, a montadora completa um carro a cada 57 segundos.

“Não queremos apenas produzir um automóvel limpo, mas fazê-lo dentro de uma fábrica sustentável”, diz Morihiro Komatsu, diretor do departamento de engenharia. Em japonês, a palavra que define esse conceito de linha de montagem ecologicamente correta é monozukuri, e os executivos da montadora se esforçam para transformá-lo para além de um conceito. Como Época NEGÓCIOS pôde ver em Tsutsumi, a maior linha de construção da montadora entre as quatro que a Toyota mantém nos arredores de Nagoya, há painéis fotovoltaicos para transformar em energia limpa a luz do sol, tubos transparentes para iluminar os ambientes com luz natural e economizar

eletricidade e um reaproveitamento obsessivo de detritos. “Pode apostar que muitos desses conceitos verdes serão trazidos para a linha de montagem de Sorocaba”, diz Andrade.

RIVAIS NO ATAQUE

Só que, enquanto essa reação não se consumir, concorrentes, que antes ficavam no retrovisor, aproximaram-se perigosamente. Este ano, por um triz a soma das vendas das dez marcas controladas pela Volkswagen não deixou a da Toyota para trás. Até setembro deste ano, os alemães e seus parceiros construíram 4,4 milhões de carros pelos quatro cantos do planeta, cerca de 100 mil a menos do volume que saiu das linhas de montagem da Toyota, no mesmo período. De acordo com as projeções, os japoneses deverão continuar no topo do ranking em 2009, mas com vantagem apertada. Outra ameaça à supremacia da Toyota vem da vizinha Coreia, sede da Hyundai-Kia. Nos últimos 12 meses, uma política agressiva de exportação (os sul-coreanos já assinaram 40 acordos de livre comércio, o triplo do que possui o Japão) e a vantagem de não ter uma moeda tão valorizada em relação ao dólar como o iene transformaram os automóveis coreanos em ameaça real aos produtos japoneses. O resultado? Entre julho e setembro, o maior fabricante de automóveis coreano lucrou US\$ 847 milhões, o mesmo que o desempenho de Honda e Toyota somados.

Uma terceira pedra no sapato de Akio Toyoda atende pelo nome de Carlos Ghosn, o comandante em chefe do conglomerado que une a francesa Renault e a japonesa Nissan. No mesmo Salão de Tóquio, em que a Toyota prometia reagir, ele exibiu uma retumbante visão de futuro: carros elétricos, entre eles o urbano Land Glider, um carro es-

O híbrido Prius é um sucesso entre os carros limpos. Só que cada vez mais contestado pelos elétricos



treito (tem apenas 1m10 de largura) que deixa a última versão do Prius com ar antiquado. Será um dos modelos movidos a bateria – e sem uma gota de petróleo – que quer lançar em massa, até 2012. “No Japão, cerca de 9% dos motoristas já consideram a possibilidade de comprar um modelo elétrico, um número similar ao de europeus e americanos. A hora desta tecnologia já chegou”, disse Ghosn a *Época NEGÓCIOS*. Cautelosos, os executivos da Toyota pretendem lançar seu primeiro carro puramente elétrico, o FT-EV II, em 2012. Só que no lugar de 200 mil unidades por ano, como acreditam Renault e Nissan, a aposta da Toyota é que eles demorarão anos até se tornarem um produto de massa.

Graças a uma incrível combinação que junta a competência de um lado e a boa sorte do outro, a montadora sempre cresceu, mesmo em momentos delicados. “Cada vez que uma calamidade potencial surge no seu caminho, a Toyota faz tudo certo, como aquele estudante que só tira nota 10”, escreveu a escritora americana Maryann Keller em seu best-seller *Colisão*, que dedica capítulos para contar a história da montadora japonesa. Venceu uma crise tremenda, que quase a matou nos anos 50, quando, envergonhado, o fundador Kiichiro renunciou ao seu cargo de presidente por não cumprir a promessa de estabi-

lidade de emprego a seus funcionários. Para obter empréstimos bancários que garantiram a sobrevivência da empresa, mandou embora 1,6 mil trabalhadores, inclusive ele próprio. As finanças do grupo foram salvas da bancarrota pela ótima gestão de Taizo Ishida. De uma empresa provinciana, fincada no coração do território japonês, a companhia cresceu com sua obsessão pela qualidade. Nos anos 80, a crise mundial do petróleo ajudou-a a ganhar clientes nos Estados Unidos, com carros menos vozeres para consumir do que o das três grandes montadoras de Detroit, como o Camry e o Corolla, que estabeleceram novos padrões de qualidade. Vinte anos depois, o clamor por veículos mais limpos transformou o híbrido Prius em sucesso. Agora, a bola da vez é o modelo compacto mundial. “Ele pode ser uma chance e tanto para avançarmos em outros mercados, com um produto que os clientes querem”, disse a *Época NEGÓCIOS* o diretor-geral de planejamento de mercados internacionais da Toyota, Hitoshi Iwanaga. Tal como o kanji do alfabeto chinês, também usado no Japão, que descreve uma crise como uma boa oportunidade para recomeçar, pode estar na pior crise de seus últimos 50 anos uma oportunidade e tanto para a Toyota construir um futuro ainda mais sólido, apesar de todas as turbulências. ■