

Empresas Indústria

Veículos Após perder dinheiro nos EUA, fabricante japonesa volta-se para mercados como os de Brasil e Índia

Toyota fará carro para países emergentes

Marli Olmos
De São Paulo

A fábrica que a Toyota vai construir em Sorocaba, interior de São Paulo, terá uma irmã gêmea na Índia. Ambas produzirão um novo modelo compacto, que está sendo especialmente desenvolvido para mercados emergentes. Depois de perder dinheiro por ter se concentrado demais nos Estados Unidos, a maior fabricante de carros do mundo percebe que não pode mais protelar seu crescimento nos mercados emergentes. Ao mesmo tempo, a companhia afirma publicamente que, apesar dos erros, está disposta a recuperar os princípios que a transformaram na montadora mais admirada na comunidade automotiva.

A direção da filial brasileira não tem se interessado muito por entrevistas. Seu presidente, Shozo Hasebe, no cargo desde 2005, não é visto sequer em eventos com os próprios concessionários. A direção local confirma, no entanto, que os recentes resultados financeiros negativos no balanço mundial não impedirão o prosseguimento daquele que promete ser um dos mais ousados projetos da companhia no Brasil.

Há dois meses começaram os trabalhos de terraplenagem no terreno que abrigará uma nova

fábrica da Toyota em Sorocaba. A ideia é colocar a linha de montagem em operação em 2011. O mesmo carro, segundo confirma a empresa, será produzido numa nova fábrica, que também começa a ser construída próxima à instalação que a montadora já possui em Bangalore, na Índia.

Sob o olhar de qualquer empresa que fabrica automóveis, soa estranho que a maior de todas tenha ainda presença tão tímida em determinados países. O Brasil é hoje o quinto maior mercado de veículos do mundo, atrás de Estados Unidos, China, Japão e Alemanha. A Índia ocupa o nono lugar desse ranking. No entanto, a participação da Toyota é de 2,8% no mercado brasileiro e de 2,6% no indiano.

Para pesquisador, chegou o momento de lutar para continuar sendo Toyota e não mais uma General Motors

Mesmo levando em conta a conhecida cautela dos japoneses, a demora para reforçar presença nas regiões com consumidores de menor poder aquisitivo não se deveu apenas a eventuais dúvidas em relação a economias locais nem sempre estáveis.

Segundo fontes que participaram dos últimos projetos da Toyota, as equipes de engenharia tiveram muita dificuldade para conceber um carro que fosse barato e que, ao mesmo tempo, atendesse aos conhecidos padrões de qualidade japoneses.

Falou-se muito, no mercado, sobre a possibilidade de a companhia optar por um modelo da Daihatsu, uma marca coligada especializada em veículos mais simples. Mas, por fim, a montadora decidiu desenvolver um automóvel totalmente novo, voltado para mercados onde os concorrentes estão pensando da mesma forma.

Entre os que participaram das discussões em torno do projeto, fala-se que a empresa está decidida a perseguir uma fórmula que a leve a ter no Brasil um carro abaixo de R\$ 30 mil, preço dos modelos mais simples produzidos no país pelas montadoras europeias e americanas.

Com a previsão de chegar ao final do ano fiscal, que se encerra em março de 2010, com prejuízo próximo de US\$ 1 bilhão, há um mês o presidente mundial da Toyota, Akio Toyoda, revelou a jornalistas japoneses que a companhia estava "lutando pela sua salvação". A empresa passou pelas fases do "excesso de confiança nascido do sucesso", da "busca indisciplinada por

mais" e da "negação do risco e do perigo", disse Toyoda, ao citar o livro "How the Mighty Fall" (Como caem os poderosos) do guru da administração Jim Collins.

Para o professor José Roberto Ferro, um dos principais especialistas brasileiros no modelo Toyota de produção enxuta, a montadora está passando por um momento de reflexão dos erros. "Agora é a luta para continuar Toyota e não ser mais uma GM", afirma o pesquisador.

"Eles erraram não porque o modelo está errado, mas porque teriam deixado de segui-lo", diz Ferro. O professor aponta as divergências entre dois grupos dentro da companhia. Um teria insistido na fórmula de crescer a todo o custo para ser líder. Esse grupo teria saído vitorioso quando a montadora japonesa conseguiu ultrapassar a General Motors.

Quando a crise mundial atingiu profundamente o mercado americano ao mesmo tempo em que o câmbio desfavorável ao iene expôs o erro de depender demais de exportações a partir do Japão, a empresa acordou.

Ao mesmo tempo, apesar de a centralização das decisões em uma única pessoa, como o presidente, vá contra a cultura da Toyota, a companhia decidiu trocar o comando, antecipando a condução de Akio Toyoda, neto

do fundador da empresa, Kiichiro Toyoda, para o cargo de presidente, em junho deste ano.

Apesar de fontes da indústria de autopeças garantirem que os principais fornecedores da fábrica de Sorocaba já terem sido escolhidos, pairam ainda algumas dúvidas. Ninguém duvida que a direção da Toyota seja capaz de interromper um projeto, mesmo se as obras estiverem adiantadas, se não estiver plenamente segura do investimento que está fazendo.

A empresa passou por "excesso de confiança", "busca indisciplinada por mais" e "negação do risco", afirma Toyoda

Há cerca de dois anos, a montadora ergueu uma fábrica no Mississippi, Estados Unidos. Mas a conclusão do empreendimento foi interrompida sob a alegação de que é preciso esperar a crise passar. Mesmo no Brasil, há o caso do famoso terreno comprado em Indaiatuba (SP) em 1990, no qual a atual fábrica do modelo Corolla só foi construída seis anos mais tarde.

Uma parte da filosofia de trabalho da Toyota se sustenta no respeito às pessoas. O americano Jeffrey Liker, autor do livro "The

Toyota Way", lembra que, ao contrário de vários fabricantes de veículos dos Estados Unidos e Europa, não é costume da Toyota dispensar empregados e fechar fábricas nos países desenvolvidos ao mesmo tempo em que constrói novas fábricas em países de baixo custo. "Isso é uma coisa que a Toyota não faz; viola o respeito que a empresa tem pelo valor das pessoas", afirma o pesquisador, sem querer, no entanto, aprofundar-se nas questões que envolvem o investimento no Brasil.

Entre os concessionários, porém, não há dúvidas de que o projeto do novo automóvel está mais do que definido. É o que pensa, por exemplo Mark MC Larty, presidente do conselho da holding americana MC Larty, dona de concessionárias em todo o mundo.

"Faz tempo que faltam novos produtos da marca no Brasil", afirma o executivo. Somente nos Estados Unidos, a MC Larty tem 100 concessionárias, das quais 15 são Toyota. Com as perspectivas de negócios no Brasil, o grupo adquiriu três pontos de venda no Brasil, em parceria com a família Caltabiano. Agora chegou a vez da China, onde das 200 revendas do grupo, 11 são Toyota. "Na China, o mercado está pegando fogo", afirma. "No Brasil também é preciso seguir em frente", completa MC Larty.