

O PATINETE MÁGICO

A Hatsuta estava à beira da falência, mas deu a volta por cima. Tirou os motores de seus pulverizadores agrícolas e inventou o patinete motorizado.

Se o seu produto é um pulverizador agrícola que não está vendendo, você pega o motorzinho dele, coloca-o em um sofisticado patinete — e inventa a máquina de andar. Não é tão simples, mas foi assim que Takeshi Imai, dono de uma tradicional fábrica de Guarulhos, a Hatsuta, começou a vencer um período de sérias dificuldades. Seria um fabricante de motos, hoje, se por duas vezes as decisões do governo não o tivessem impedido ou atrapalhado. Com a crise econômica pós-Cruzado II, a situação da empresa ficou tão ruim que Takeshi passou a trocar suas máquinas agrícolas por cereais, e com estes pagou o salário dos empregados. Pagou até dívidas com sacos de batatas.

Sem um único vendedor e sem fazer propaganda, a Hatsuta já vendeu 17 mil de suas **walk machines**. Espera chegar ao fim do ano com uma produção mensal de 10 a 12 mil unidades. Os patinetes estão conquistando também o exterior: Estados Unidos, França, Itália, Espanha, Turquia, entre outros. E se preparam para entrar no Japão, o mesmo país de onde veio há muitos anos o imigrante Shigeyoshi Imai, para ganhar a vida vendendo pulverizadores agrícolas manuais.

Em 1964, quando seu filho Takeshi se formou engenheiro mecânico, os dois abriram a fábrica de Guarulhos, para produzir eles próprios os pulverizadores. Quatro anos depois, a ferrugem atacou os cafezais. Os pulverizadores, incluindo já modelos grandes, puxados a trator, tornaram-se imprensíndiveis armas de combate à praga. Tão eficientes que a ferrugem e outros males da época acabaram. E, junto com elas, o ávido mercado de pulverizadores. Era 1972. A Hatsuta tinha uma capacidade instalada muito grande, agora ociosa. Passou a desenvolver outros produtos. Moto-serras, pequenos motores. As coisas iam devagar, quando surgiu uma boa oportunidade: uma sociedade com a Honda.

Takeshi fez estágio na Honda, no Japão, preparou a linha de produção e já es-

tava começando a fabricar a moto de 125 cilindradas, quando o governo interveio: não se permitia a desnacionalização de uma empresa brasileira. A Honda não aceitou ser sócio minoritário. O sonho da moto acabou. Mas poucos anos depois, em 1978, renasceu, com um novo sócio, a Suzuki. Esta empresa aceitava ser minoritária, com a condição de que o Brasil não importasse motos.

Entrou com 2 milhões de dólares. A Hatsuta levantou no BNDES e no Banco do Brasil a sua parte: 5 milhões de dólares. "Já estávamos com a moto quase pronta, quando o governo autorizou a importação de motos, pela Zona Franca de Manaus", diz Takeshi. "A Suzuki se sentiu traída e desfez a sociedade. Retirou os moldes e matrizes. Nós ficamos com a dívida de 5 milhões de dólares."

Durante a crise, o salário dos empregados era pago com batatas.

Sentindo-se derrotado, Takeshi abandonou o comando da empresa. Alguns parentes e sócios assumiram, para tentar reerguê-la. Insistiram nas máquinas agrícolas, mas já havia muita concorrência para um mercado pequeno. Em 1984, entraram em concordata. Três anos depois, estavam pedindo uma segunda concordata quando Takeshi tomou uma decisão: reassumiu o cargo. Comprou as ações dos parentes e sócios. "Fiquei só, tentando encontrar um caminho maluco para salvar a empresa." Nesse momento, o estágio feito na Honda foi-lhe extremamente útil. "No Japão, os empregados trabalham como se fossem donos da fábrica. Recebem bônus proporcionais aos resultados da empresa. Por isso, tudo vai tão bem."

Deu à associação dos funcionários 25% das ações. Sua volta à empresa já fora ansiada. "Assumi em cima da Kombi dos revistas." Com os salários atrasados, os empregados estavam em greve. "Um dos diretores de então me disse que ia mandar



vinte deles embora, para assustá-los. Eu vinha com a filosofia do Japão, de convergência de interesses entre os patrões e empregados. Fiquei indignado. A crise não foi provocada pelos empregados, não são eles que devem pagar, eu disse ao sócio."

Na porta da fábrica, os alto-falantes da Kombi do Sindicato dos Metalúrgicos de Guarulhos xingavam. Takeshi propôs ao presidente do Sindicato: "Vou deixar a Kombi entrar e nós dois falamos". Subiu na Kombi, propôs aos grevistas que lutasse juntos para erguer a fábrica. A greve acabou.

Depois da doação das ações, os empregados tiveram novas supressas. Takeshi ainda guarda uma foto em que aparece ao lado do diretor-geral do Centro de Pesquisa Honda, ambos de macacão. Ora, se os empregados da Hatsuta também eram sócios, tinham que se interessar pela produção. Avisou que o pessoal do escritório também ia andar de macacão. Setenta deles se demitiram. Os computadores pararam. Mas muitos funcionários fizeram mais do que aderir ao macacão. Um auxiliar de custos foi ser soldador, um moço de escritório passou para a ferramentaria. Um **office boy** acabou na linha de montagem.

Sem o computador para emitir as ordens de serviço, a fábrica continuou produzindo da mesma forma. "Vi que a indústria japonesa não é burocratizada. Co-

mo a escrita (de caracteres) é difícil, não geram muito papel. É como escola de samba no Brasil: tudo funciona bem, com tanta gente, na base do boca a boca." Os serviços do escritório foram reduzidos ao máximo. Sobraram salas vazias. O plano de Takeshi é integrar o escritório restante "ao mesmo teto da fábrica".

A concordata pedida pela diretoria que se fora saiu. A Hatsuta continuava com moto-serras e pulverizadores, mas começava a produzir peças industriais, para empresas como a Embraer e a Bosch. "Mas, com a crise do fim do Cruzado II, acabou o serviço. Eu não queria despedir meus sócios. Ficava buscando uma solução. Pensava, pensava...".

Reuni os 400 funcionários no refeitório: "Olha gente, não tem serviço, não tem pedido, não tem dinheiro para comprar matéria-prima. Temos que achar outras soluções". As reuniões no refeitório se repetiam. Palpites surgiam, ruins. "Um dia, um funcionário da seção de pintura deu uma idéia: por que não trocar equipamento agrícola por comida?". Dias depois, um caminhão carregado de batatas estacionou no pátio. Saíu levando dois pulverizadores tratorizados. Vinte funcionários acharam uma ignomínia receber o salário em batatas, e se demitiram. Alguns deles voltaram depois. Mas Takeshi cotava os tubérculos por quase um quarto do preço da feira livre. Os empregados podiam vendê-los, facilmente, pelo dobro. Assim, dobravam o salário.

A idéia vingou: o patinete já tem patente em 14 países.

Pneus e cantoneiras, e algumas dívidas com fornecedores, também foram trocados por cereais e leguminosas. O próprio Sindicato dos Metalúrgicos de Guarulhos, onde Takeshi é uma pessoa benquista, passou a comprar da Hatsuta caminhões de batata, para revendê-la mais em conta aos associados. Estas coisas todas eram

comentadas animadamente, durante uma outra criação do empresário: a "Brahmalogia".

No Japão, conta ele, o expediente acaba às quatro da tarde, mas ninguém vai se enfiar em casa. Lotam os bares, onde conversam muito (geralmente sobre o serviço), bebem e cantam até as seis. "O segredo da indústria japonesa é a grande amizade entre os funcionários", diz Takeshi. Assim, "às quartas, quintas e sextas, os funcionários da Hatsuta ganham uma garrafa de cerveja cada, e amendoim torrado, para o exercício da "Brahmalogia" (quem quer mais de uma cerveja compra-a no refeitório, pelo preço de custo). Foi num alegre bate-papo desses, que surgiu a idéia da máquina de andar.

Na verdade, foi Takeshi quem a lancou. Em uma de suas madrugadas insônes, das primeiras crises, ele concebera essa forma de "mecanização do pedestre". O motor de dois tempos, 37 centímetros cúbicos, a gasolina, de um dos pulverizadores se ajustava perfeitamente. Na época havia feito um protótipo, feio. Ninguém gostou. Mas agora, no meio daquele aperitivo, a idéia foi aplaudida entre copos de cerveja. Takeshi patenteou-a em quatorze países. Em março do ano passado, começaram as primeiras providências. Em junho, já estavam vendendo. Em novembro, Takeshi sentiu que acertara. Parou com as máquinas agrícolas e todo o resto e dedicou-se exclusivamente ao patinete.

"Já existem máquinas de lavar prato, roupa, máquina para tudo. Só faltava uma para andar", diz o inventor. A **walk machine** faz 80 quilômetros por litro e tem a velocidade máxima de um homem correndo: 30 quilômetros por hora. Nas lojas, custa 1.150 cruzados novos. Seu uso, em princípio por lazer, ajusta-se à medida da imaginação das pessoas.

Jânio Quadros, quando era prefeito, comprou cinco delas para os guardas municipais andarem sem mexer as pernas, no Ibirapuera.