

# A VISÃO DE GERAÇÕES FAMILIARES DE CONCESSIONÁRIOS DIANTE DA CRISE CAUSADA PELA PANDEMIA APONTA UM NOVO OLHAR PARA O FUTURO

Por: **RENATA MENDES**

**A** Rede Toyota consolidou sua história no Brasil também pelos diferentes olhares de gerações de famílias que construíram seus negócios ao longo do tempo e cresceram junto à marca. Muitos desafios, crises e mudanças marcam essa trajetória e atualmente todos enfrentam as incertezas trazidas pela pandemia do novo Coronavírus. Nesta edição da ABRADIT News reunimos a opinião de pais e filhos que dividem a administração de suas Concessionárias e como analisam e enfrentam esse período de crise. São lições de como lidar com as

mudanças, experiências de vida, perspectivas para o futuro e, principalmente, como se adaptar aos desafios.

O olhar de cada geração diante do isolamento social e das novas formas de gerir os negócios podem, em conjunto, encontrar o segredo para superar as condições adversas e até ensinar reflexões positivas diante das adversidades. A mistura da experiência e o autocontrole dos mais velhos com a rapidez e a inovação tecnológica dos mais jovens pode ser a saída de sucesso para esses Grupos.

## **GERMANO ZENI**

**DIRETOR PRESIDENTE DO GRUPO ZENI MOTORS  
CONCESSIONÁRIAS EM CASCAVEL, TOLEDO, FOZ DO IGUAÇU, FRANCISCO BELTRÃO E UBIRATÃ (PR)**

### **Como analisa a atual crise que estamos atravessando?**

De extrema gravidade e com um custo social enorme para a normalização.

### **Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?**

Estou em isolamento social. Muito adaptado à rotina e com muita resignação.

### **Quais vem sendo os maiores desafios?**

A impossibilidade de ir a empresa e conviver o dia a dia com a equipe e clientes.

### **Em relação às outras crises, embora cada uma tenha as suas particularidades, em um comparativo, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo, neste momento?**

Dos últimos 45 anos esta é a crise que atingiu todas as classes sociais e com consequências muito graves para toda a população, para o governo e para as empresas.

### **Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

Está permitindo rever muitos conceitos empresariais, quer sejam estruturais, econômicos ou de re-



curso humano. Devo repensar a empresa, simplificar nossas ações e valorizar nossos ganhos. Nossas margens operacionais tão pequenas nos aproximam de um alto risco.

### **Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

Férias coletivas e regularização das compensações de horas. Melhor avaliação e redução do quadro

de Colaboradores, além de revisão total da propaganda. Adotamos todas as medidas de segurança para os colaboradores e clientes.

**Qual será o grande aprendizado?**

Buscar maximizar os resultados, gerir melhor os estoques, reduzir custos fixos e cautela nos gastos e investimentos.

**PATRÍCIA ZENI**  
**DIRETORA DE PÓS-VENDAS DO GRUPO ZENI MOTORS**

**Como analisa a atual crise que estamos atravessando?**

É minha primeira crise. Mas sabemos que esta crise não tem precedentes e que, para sairmos dela, serão necessárias mudanças drásticas no comportamento e atitude das empresas.

**Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?**

Estou trabalhando em home office. Uma nova rotina, mas muito proveitosa e com bastante rendimento.

**Quais vem sendo os maiores desafios, seja na condução dos negócios, seja pessoalmente?**

Adaptação à nova rotina, às reuniões online ao invés das visitas presenciais, o acompanhamento intenso dos números através do sistema.

**Você já estava envolvida nos negócios da Concessionária em outros momentos de crise? Em caso afirmativo, como enxerga, em um comparativo, o atual momento em relação a outros, embora cada uma tenha as suas particularidades, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo?**

O que me chama atenção é a gravidade e extensão desta crise. Teremos impactos nas pequenas e médias empresas e conseqüentemente a postergação das pessoas na aquisição de veículos e com o baixo uso do veículo no período de quarentena, também a redução na busca pelos serviços de Pós-Vendas.

**Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

Entendo que a crise veio antecipar uma mudança no setor automotivo que já estava para acontecer. Esta mudança está ocorrendo nas montadoras e nas concessionárias. Há também um forte crescimento pela compra de produtos online, acredito que está será uma forte tendência no setor, bem como o crescimento do uso compartilhado de automóveis e o uso de locomoção alternativa.

**Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

**Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Mercado de recuperação lenta e valorização do Pós-Venda.

**Uma mensagem que gostaria de deixar para seus sucessores.**

Caixa forte, estrutura simplificada e humildade empresarial.



Inicialmente demos férias coletivas, reduzimos fortemente as despesas, reduzimos o quadro de funcionários, priorizamos a rentabilidade e simplificamos alguns processos internos.

**Qual será o grande aprendizado?**

Para mim fica como grande aprendizado o home office, as reuniões online e agilidade na tomada de decisões.

**Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Acredito que o mercado demorará em torno de três anos para se recuperar. Teremos que aprender e nos adaptarmos ao novo “normal”.

**Uma lição aprendida com seus pais/avós**

Objetividade, seriedade e simplicidade na condução



## MARCOS CRUZ

FUNDADOR DO GRUPO CANOPUS

10 CONCESSIONÁRIAS TOYOTA – DISTRITO FEDERAL E REGIÕES NORTE E CENTRO-OESTE

### Como analisa a atual crise que estamos atravessando?

Para falar de agora, preciso voltar no tempo e contar a história da minha família, dos meus pais e dos meus irmãos. De onde viemos, como construímos nosso patrimônio. Meu pai trabalhou como motorista, teve bares e minha mãe fazia coxinhas, que eu e meus irmãos ajudávamos a vender. Passamos por cidades pequenas entre as décadas de 1960 e 1970, até termos uma loja de autopeças. Quase chegamos à falência por não conhecermos o negócio, mas com muito trabalho e superação, conseguimos vencer. Então acredito que a crise atual será mais uma e vamos superar com adaptação às mudanças. A produção vai cair e vai demorar um pouco para voltar a subir, mas temos que encarar o desafio.

### Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?

Eu estou em isolamento em Tatuí (SP), mas não parei de trabalhar um minuto. Continuo trabalhando normalmente e só às vezes tenho um pouco de dificuldade por causa da Internet porque é aqui é isolado. Mas mesmo por telefone consigo fazer reuniões, vídeo conferência com toda a diretoria, com o Conselho, com gerente, com todo mundo. Fiz um escritório e daqui eu fico olhando o verde, os passarinhos, contemplando o sol e a lua. Não sabia que era tão bom trabalhar daqui da chácara! Acho que não volto mais para a cidade. Deus é tão bom para mim que ele me obrigou a vir para chácara, que quase não tinha tempo para vir. Então tem o lado positivo. Em um momento tão difícil, brinco que Deus não precisava mandar um vírus para eu vir. Estou muito tranquilo e conseguindo trabalhar normalmente, às vezes saio daqui do escritório às 7h30, 8 horas da noite. Estou aproveitando para fazer uma coisa que antes fazia, mas não tão diretamente. Comecei um projeto chamado Instituto Canopus, para ajudar nas causas sociais, também delego muitas tarefas, tanto para a família como para os diretores. Temos um projeto chamado Saciar, com a participação de 8 mil voluntários e que atende famílias carentes. Temos também o projeto Colcha de Retalhos, que era da minha mãe e demos continuidade. É para vender a colcha de retalhos, tirando o lixo, que é o retalho, e transformando em renda para mulheres. No momento elas estão fazendo máscaras e doando para a Secretaria de Saúde de Mato Grosso e de Rondônia. Temos a distribuição de cestas básicas



feitas pelas Concessionárias em São Paulo e na unidade de Consórcio em Rio Preto, entre outros tantos projetos sociais pelo Brasil.

### Quais vem sendo os maiores desafios?

O desafio maior agora é que está todo mundo no isolamento. Eu sempre viajei muito, até porque aprendi com meu pai que é o olho do dono que engorda o boi. Passei a vida indo às lojas, conversando com os funcionários, vendo as necessidades do negócio e agora não posso fazer isso. Apesar que sempre deleguei bastante e tenho pessoas para resolver 90% dos problemas. Ajuda termos conselheiros muito preparados, com pessoas de fora que trazem as novidades e com pessoas da família. Eu acredito na mistura, por isso temos o Conselho de Família, Fiscal e Administrativo.

### Em relação às outras crises, embora cada uma tenha as suas particularidades, em um comparativo, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo, neste momento?

A vantagem do ser humano é esquecer muito rápido, tanto das coisas boas quanto ruins. Já tivemos várias crises, passamos pela crise de 1973, 1982 e depois vieram aquelas dos governos Collor, Sarney e eram tantas que, mal passávamos por uma crise, já vinha outra na sequência. Imagina acordar com seu dinheiro bloqueado no banco e só ter R\$ 50 para viver (a moeda não era o Real, era Cruzeiro, ou Cruzado porque também mudava muito). E a gente foi encontrando alternativas para desbloquear o dinheiro. Imagina todo mundo só ter R\$ 50 e um carro custar R\$ 37 mil. Era impossível vender e conseguimos sobreviver. Essa é só mais uma crise, vai ser difícil, talvez muito difícil, mas

também vamos esquecer dela e daqui 10 anos, 20 anos ou até 40 anos, porque eu quero viver 100 anos... quero contar apenas como uma história, dizer que superamos e passamos por esta crise também.

**Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

Sim, acho que repensar com que já vinha acontecendo por causa da Internet. Acho que no futuro vamos ter pequenas lojas físicas e teremos que investir ainda mais em sites e na forma de elaborar um material de tecnologia da informação, vendendo através da Internet e do telefone, ou seja, o hábito de falar mais à distância. O cliente vai deixar de ir à Concessionária para comprar e irá mais como lazer, a passeio, porque já terá pesquisado antes na Internet o carro que quer comprar, como já acontece hoje. Os jovens ficam 10 horas por dia dentro do quarto, mas não é porque estão deprimidos. Estão trabalhando, estudando, ouvindo música, criando. E nós, os mais velhos, vamos ter que pegar a marcha para não virarmos dinossauros e desaparecermos. Temos que aprender essa tecnologia e conviver com ela. Vamos ter 'sotaque', não vamos aprender a falar fluentemente a linguagem da Internet como um jovem de 18 anos. E vamos ter que descobrir um milhão de formas para tornar nossa empresa digital. Esse é o nosso desafio e creio que o desafio de toda a Rede Toyota e de todas as outras marcas e de outros negócios do mundo.

**Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

Nós somos uma das empresas que mesmo antes da pandemia, já éramos um case, como no caso da Kyoto em Brasília, que chamamos na Toyota de processo de collaboration, em que as pessoas não atendem o cliente no showroom, já fazíamos isso tudo por telefone, pela Internet, através do site e do aplicativo. Um sistema digital que dá a oportunidade de o cliente ver o carro e fazer um tour pelo site. Então a nossa empresa já estava bem à frente, mas obviamente que agora vamos ter que correr muito mais. Antes da pandemia, 30% da nossa venda já era feita fora da Concessionária, por meio digital. Hoje acredito que 70% ou mais das nossas vendas sejam feitas por meio digital.

**Qual será o grande aprendizado?**


Vejo com a visão de quem tem 60 anos e ela é bem mais curta em relação a um jovem de 15 ou 20 anos. Meu neto tem 8 anos e já domina jogos e coisas que eu não consigo. Acho que a evolução vai continuar e quem não acompanhar, vai ficar do lado de fora. E estou falando até da nossa empresa, que tem muito a fazer. Mesmo sendo uma referência da Toyota no Brasil, ainda estamos bem aquém do

mundo futuro. Nós vamos ter que passar a amar a tecnologia da informação. E ainda com a chegada do 5G, vai mudar o mundo outra vez, e ele está aí na porta da nossa casa. Estamos só definindo se é a China ou os Estados Unidos que vão dominar isso. Para continuarmos vivendo, a tecnologia passará a fazer parte da nossa vida, talvez até no nosso corpo.

**Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Nessa parte do negócio, estou prevendo que a nossa produção vai cair 70% e depois vamos subindo devagar até o final do ano com 50, 60% do que vendíamos antes. É um vírus novo, ninguém conhece, nem sabe se pode pegar novamente. Enfim, tem tanta coisa que acontece que ninguém sabe o que virá. Recebi mensagem que a China e o outro lado de lá já tem algum problema financeiro. Comenta-se que podemos ter um problema econômico-financeiro bem forte da China até a Índia. Então, infelizmente (ou felizmente) o mundo é globalizado, os reflexos do que acontecer lá, também vamos sentir aqui. Acredito que o governo federal está fazendo tudo para ajudar o Brasil e querendo fazer a economia andar. Porém alguns gestores municipais estão dificultando e fazem a economia parar. Assim vai morrer mais gente de fome e de doenças provindas da pobreza do que do vírus. Por isso teremos que continuar trabalhando, quem puder ficar isolado deve ficar e quem não puder, sobretudo os mais jovens, que têm mais resistência, devem trabalhar. E a economia caiu, não queria ter acertado, queria errar, mas infelizmente caiu mesmo.

**Uma mensagem que gostaria de deixar para seus sucessores.**

Um conselho que dou para os meus filhos é: nunca parem de estudar. Eu levei meus filhos para os EUA para eles conhecerem um novo país, uma nova cultura. Porque quando se vive apenas em um lugar, só na sua cidade, o mundo gira em torno dessa realidade e não há a oportunidade de conhecer outros estilos de vida e de pensar diferente. A maioria das pessoas não sai das suas cidades por falta de condições financeiras e só conhecem a verdade daquele lugar, daquelas famílias, que não é a mesma verdade de São Paulo, do Rio de Janeiro ou dos Estados Unidos, por exemplo. Falo para os meus filhos nunca deixarem de aprender e continuarem com seus valores, que são de responsabilidade, de seriedade, de respeito ao ser humano, de se preocuparem com os mais necessitados. Porque não viemos ao mundo só para ganhar dinheiro, viemos para sermos felizes e ajudarmos os outros a serem felizes. Esse é o meu lema. 



## MARCOS CRUZ JUNIOR GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS DO GRUPO CANOPUS

### **Como analisa a atual crise que estamos atravessando?**

Num momento em que a humanidade acreditava ter as respostas para tudo, que nada poderia abalá-la, tivemos essa pandemia que trouxe consigo a crise pela qual estamos passando. Costumo falar que por trás de todo evento que possa ser considerado “ruim”, alguma coisa boa pode ser tirada, alguma evolução sucede ao evento, basta sabermos olhar e buscar tal evolução. Nessa crise atual o que estamos tendo que desenvolver, ainda mais do que já era feito, é abordar as vendas digitais. Dessa vez a mudança está sendo grande e permanente, os clientes estão entendendo a necessidade de realizar compras dessa maneira e alguns até preferindo comprar do conforto de suas casas. Muitas mudanças estão ocorrendo no comércio, não apenas de carros. Eu me coloco como exemplo disso, nunca fui muito adepto a compras pela internet e só nessa pandemia já perdi a conta de quantos produtos comprei online e dos sites de varejo que já entrei para pesquisar algum produto específico.

### **Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?**

Estou seguindo o isolamento o máximo possível, trabalhando em home office e indo às Concessionárias uma vez na semana apenas para ver como estão as coisas ou quando é extremamente necessário. Nessa questão de home office muitos de nossos colaboradores estão atuando dessa maneira, principalmente os cargos mais administrativos e posso dizer que estamos contentes com os resultados alcançados com esse modelo de trabalho, é mais um aprendizado que estamos levando dessa crise e que deve continuar.

### **Quais vem sendo os maiores desafios, seja na condução dos negócios, seja pessoalmente?**

O maior desafio é a incerteza que temos referente a quanto tempo essa crise/pandemia irá durar. Como se isso não fosse suficiente, ainda temos alguns que não a levam a sério, políticos querendo fazer “politicagem” com esse período que estamos passando, o que deixa os clientes assustados em relação à compra de um automóvel nesse momento.

**Você já estava envolvido nos negócios da Concessionária em outros momentos de crise? Em caso afirmativo, como enxerga, em um comparativo, o atual momento em relação a outros, embora cada uma tenha as suas particularidades, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo?**



É a primeira crise pela qual estou passando. Apesar de estarmos sofrendo com ela, afinal de contas é uma crise, os ganhos e aprendizados que estamos tendo têm me deixado mais aliviado pois sei que quando tudo isso passar estaremos preparados para o novo formato de negócio que virá.

### **Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

Como comentei, vários aspectos do negócio estão sendo repensados. Já sabíamos da importância da venda digital, mas nunca imaginávamos um cenário em que poderíamos ter que depender quase que 100% dela. Muitas das mudanças e estratégias adotadas vieram para ficar. A questão de home office para as áreas administrativas, nada deixou de ser entregue e alguns parecem que estão inclusive conseguindo produzir mais do que antes quando estavam nas próprias unidades de negócio, esse item também será uma nova forma de se conduzir os negócios.

### **Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

Foco nas vendas digitais. Prospecção de clientes mais ativa do que nunca. Home office para cargos que conseguem realizá-lo. Videoconferências com todos os gestores.

**Qual será o grande aprendizado?**

O grande aprendizado que teremos com essa crise é a de utilizar todas as tecnologias que possuímos hoje.

**Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Acredito que mesmo depois que tudo isso passar, nossos clientes ainda terão um receio referente a sair de casa e ir em locais com aglomeração de pessoas, será um período de readaptação do mercado e pode ser que, como hoje conseguimos realizar muito com

as tecnologias existentes, nossos clientes realmente optem mais por compras online.

**Uma lição aprendida com seus pais/avós.**

Uma importante lição que aprendi com meu pai é de que "tudo que é bom...pode melhorar!". Desde criança ouço essa frase dele e todos da empresa também conhecem esse lema. Tenho certeza de que depois que tudo isso passar sairemos muito melhores do que entramos. Basta cada um de nós abrirmos nossos olhos e nos adaptarmos às mudanças que estão acontecendo no nosso mercado.

**WILLIAN ATALLAH****DIRETOR PRESIDENTE DO GRUPO RAVIERA****Como analisa a atual crise que estamos atravessando?**

Com muita preocupação, não podemos reclamar muito, mas mudou muito com a baixa de comercialização, pouco volume. Há alguns meses estava muito pior, não sabíamos o que fazer, ficamos nos sentindo perdidos. Mas não paramos de trabalhar e agora, com a reabertura das Concessionárias, acredito que logo vamos passar por isso.

**Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?**

A rotina mudou, ainda mais para quem é da terceira idade como eu, temos que ficar mais em casa. Mas eu não aguento, vou para a empresa todos os dias. Meu escritório é aqui em Campo Grande (MS) e nossa Concessionária Toyota é em Rio Branco, no Acre. Não consigo ficar longe e estamos trabalhando.

**Quais vem sendo os maiores desafios?**

O desafio maior foi o próprio fechamento das Concessionárias. O cliente também não podia fazer a manutenção do seu carro porque a Concessionária estava fechada. Mas essa fase já passou. Gosto muito de olhar para frente e logo as coisas vão voltar ao normal. Já recebemos a informação que agora temos a maior deflação dos últimos 40 anos, com queda dos juros e da inflação. É verdade que as negociações caíram um pouco, mas acredito que logo vamos retomar o normal.


**Em relação às outras crises, embora cada uma tenha as suas particularidades, em um comparativo, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo, neste momento?**

Eu acho que estamos em um momento muito



importante, já aconteceram várias mudanças e acredito que o governo vai combater a corrupção que já atrapalhou até então. Acredito que até os anos da década de 1960 era muito pior, depois a partir da década de 1970, houve um crescimento do setor de veículos. O Brasil mostrou um enorme potencial e as montadoras começaram a investir. Até os anos 60, havia umas 5 fábricas e depois só tivemos aumento. Em especial a Toyota, que é a melhor para trabalhar. Já enfrentamos momentos piores.

**Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

Sim, temos que repensar, nos reestruturar, 

sem medo de enfrentar o que vem pela frente. Principalmente com a tecnologia, o mundo digital é o futuro do mundo. Vamos vender de carro à pipoca de dentro de casa. E isso porque foi criada uma alternativa e uma estrutura de quem vai vender para quem vai comprar.

**Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

Tivemos que nos reajustar, diminuir o número de pessoas trabalhando, com muita dor no coração. Usar máscara e redobrar os cuidados com a limpeza. O Japão é um grande exemplo a ser seguido, já usam máscaras há 100 anos. Precisamos fazer a nossa parte, usar o álcool em gel, respeitar as regras. É um privilégio ter uma montadora como a Toyota aqui no Brasil. Temos gente muito séria e trabalhadora, produtos de primeiro mundo e confiança. O caminho que eu quero seguir, ela me acompanha e eu acompanho o caminho que ela indica, e assim conseguimos caminhar juntos.

**Qual será o grande aprendizado?**

Aprender a olhar mais à frente. De sempre fazer a coisa correta, saber que podemos passar por isso como já passamos por outras situações parecidas.

**FABIANA ATALLAH  
DIRETORA DO GRUPO RAVIERA**

**Como analisa a atual crise que estamos atravessando?**

O caráter de completa imprevisibilidade atribui a esta crise algumas características diferentes de todos os outros tipos de crise já vividos pelas últimas gerações. Trata-se de um verdadeiro “cisne negro”, utilizando a analogia criada por Nassim Nicholas Taleb em seu livro de mesmo nome, que demonstra que, de fato, estamos à mercê do inesperado. O que mais diferencia esta crise de tantas outras já vividas, ao menos em um de seus aspectos, a saúde, é o fato de que todos os seres humanos, independentemente de nacionalidade, etnia, nível social, cultural ou econômico, correm os mesmos riscos. É uma única tempestade, igual para todos, ainda que atravessada em diferentes embarcações.

**Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?**

Nossa sede administrativa fica em Campo Grande (MS) e, como nosso estado tem o abençoado

Me lembro quando houve a epidemia da febre amarela, foi muito difícil. Com a vacina, tudo foi se normalizando. E acredito que a Ciência está trabalhando e logo teremos uma vacina, é o que todo mundo espera. Aí vamos poder trabalhar em paz novamente.

**Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Acredito que vamos retomar agora com a reabertura e lentamente vamos voltar ao normal. O impacto da crise é global, não só no Brasil. Vamos ter que segurar um pouco. Acredito na retomada da economia com o governo atual e sempre lembrar que o cliente é o nosso maior patrimônio, é nosso rei, nossa rainha. Sem cliente não tem emprego, não tem impostos para pagar para o governo, não tem investidores.

**Uma mensagem que gostaria de deixar para seus sucessores.**

Somos uma empresa de família, meu genro e minha filha já trabalharam com a gente. A intenção é que meus dois netos tenham vocação comercial para continuar o trabalho que nós construímos. Para os jovens que estão chegando, têm que gostar do País, de crescer e de trabalhar.



IMAGENS: ACERVO PESSOAL

último lugar da lista em número de casos de COVID-19, a realidade é bem distinta de grandes centros onde há mais casos da doença e, portanto, normas mais rígidas de isolamento social. Estamos indo à Concessionária, mas com parte do quadro de colaboradores trabalhando remotamente e tomando inúmeros cuidados com os que estão presentes nas lojas e com os nossos clientes. Distanciamento entre as pessoas, uso constante de máscara e limpeza redobrada em todos os ambientes e nos veículos que entram no Pós-Venda são as verdadeiras mudanças em nossa rotina. E vieram para ficar.

**Quais vem sendo os maiores desafios, seja na condução dos negócios, seja pessoalmente?**

Um dos maiores desafios que, desde o início da pandemia, resolvemos encarar de frente é a manutenção dos empregos de nossos colaboradores. Em que pese a real e abrupta queda de receita em nosso setor, nos utilizamos de todos os instrumentos disponibilizados pelo Governo Federal, como suspensão de contratos de trabalho e redução proporcional de jornada e salário, a fim de que a crise não se agrave ainda mais ao término da pandemia com o aumento do número de desempregados. Aderimos ao movimento “Não Demita”, um manifesto em que os empresários participantes estimulam as empresas que tenham saúde financeira a não realizar demissões em massa em razão desta crise “cisne negro” que se instalou. Fico muito feliz por estarmos conseguindo cumprir com este propósito.

**Você já estava envolvida nos negócios da Concessionária em outros momentos de crise? Em caso afirmativo, como enxerga, em um comparativo, o atual momento em relação a outros, embora cada uma tenha as suas particularidades, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo?**

Estou envolvida nos negócios do Grupo há apenas 4 anos. Porém, como anteriormente eu advogava para o setor empresarial, vejo que o atual momento se difere porque realmente veio testar a saúde financeira das empresas de uma forma contundente, como nenhuma outra crise anterior. Vejo também que um dos principais fatores desta diferença entre crises está na questão humana. A doença não escolhe nacionalidade, etnia, nível social, cultural ou econômico, de forma que toda a humanidade corre os mesmos riscos neste aspecto. Apesar de ser triste, também existe o lado positivo disto. Somos levados a rever valores e a analisar a

real importância que damos a eles.

**Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

O repensar sobre o modo de conduzir os negócios é algo que nos acompanha ao longo dos anos, não surgiu em razão da crise. Se não nos mantivermos abertos a novas ideias e maneiras de pensar o mundo, nosso negócio estará fadado ao desaparecimento. A crise veio, isto sim, acelerar certos processos, como a efetiva utilização de meios digitais para a realização de negócios, o que, para o setor automotivo, ainda é algo muito recente quando comparado com outros setores do comércio. O cliente ainda prefere o showroom, o test drive, o sentir fisicamente o motor do veículo antes de comprá-lo. Veremos em um futuro breve até que ponto a realidade virtual poderá satisfazer nosso cliente.

**Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

Parte das atividades administrativas estão sendo feitas remotamente, foram redobrados os cuidados com higiene, inclusive com a criação de novos protocolos de limpeza nos veículos que entram no pós-venda da concessionária. Adotamos o uso constante de máscara, álcool gel, aferição de temperatura de colaboradores e clientes, distanciamento entre pessoas com marcações no chão e estamos dando preferência à realização de reuniões via plataformas virtuais.

**Qual será o grande aprendizado?**

Entendermos que, de fato, a única coisa que não muda na vida é que tudo muda o tempo todo. Não existe um “normal”. O normal é o que a vida nos traz hoje, diferente do que foi ontem e, certamente, diferente do que será amanhã. Assim sempre será. Se pudermos ter esta compreensão de forma verdadeira, viveremos com muito menos ansiedade, seja qual for o cenário.

**Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Tenho muita confiança de que voltaremos a ter um mercado aquecido, ainda que seja necessário algum tempo de recuperação. Para o setor de carros premium e veículos comerciais isto deve se dar de forma mais rápida, mas haverá uma recuperação do mercado como um todo. Sou otimista neste aspecto.

**Uma lição aprendida com seus pais/avós**

Ter uma vida simples. Valorizar o essencial. E o essencial é o que cabe no coração. ➡



**MARIA CRISTINA JABUR**  
**PRESIDENTE DO CONSELHO DO GRUPO TOYOPAR**

**Como analisa a atual crise que estamos atravessando?**

Estamos vivendo uma situação desafiadora pois temos que nos proteger da doença e temos que trabalhar. Situação nunca vivida pelo homem atual. Já atravessei muitas crises em minha vida e sou forte para enfrentar mais esta.

**Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?**

Estou indo à Concessionária, 4 dias por semana, por apenas meio período. A rotina está mais calma, com menos trabalho, mas com decisões mais difíceis de serem tomadas.

**Quais vem sendo os maiores desafios?**

A escolha dos Colaboradores que serão demitidos e como reduzir mais despesas. Creio que o maior desafio é em relação à previsão do futuro de nosso negócio e do mundo.

**Em relação às outras crises, embora cada uma tenha as suas particularidades, em um comparativo, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo, neste momento?**

A diferença é em relação ao medo do futuro das pessoas, o medo de perder sua fonte de renda. Vejo no olhar dos meus colaboradores esse receio.

**Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

Esta crise não mudou minha maneira de conduzir os negócios, mas meu negócio hoje representa 50% do que era em receita. Isso é muito triste! Por outro lado, estamos trabalhando num ritmo menor e isso ajuda na saúde.

**Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

As principais mudanças foram redução de pessoal e de despesas, diminuição de processos e relatórios, suspensão de pessoal e otimismo em relação ao futuro pois não quero aqui gente trabalhando desanimado ou triste.

**Qual será o grande aprendizado?**

O grande aprendizado é que a vida é curta e que temos que viver cada momento de alegria. Outro aprendizado também é que o mundo é mau e que as pessoas são muito gananciosas.



**Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Visualizo como se voltássemos 10 anos atrás em relação à demanda pois, com certeza, o poder aquisitivo das pessoas vai cair e o desemprego vai aumentar muito.

**Uma mensagem que gostaria de deixar para seus sucessores.**

Tenham sempre fé em Deus e trabalhem corretamente. Sejam persistentes e dedicados, pois tudo passa. Dinheiro não tem dono e nem aguenta desaforo. Sejam fortes pois a vida sempre nos trará desafios a vencer!

## **ABEL JABUR BARBANTE** DIRETOR COMERCIAL DO GRUPO TOYOPAR

### **Como analisa a atual crise que estamos atravessando?**

Diria que foi algo inesperado e muito rápido, até final de fevereiro quase não se falava de coronavírus e dia 21 de março estavam aqui na minha cidade e em muitas outras fechando todos os estabelecimentos comerciais. Tenho convicção que a empresa que se preparou está tendo que se ajustar, mas passará sem grandes danos e que no pós-crise teremos bons frutos, pois muitas empresas fecharam as portas e o consumo ficou reprimido por muito tempo. Entretanto a retomada deve demorar mais tempo do que em outras crises que já passamos.

### **Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?**

Aqui em Londrina (PR) o comércio já foi autorizado a voltar com horários restritos. A rotina está bem puxada pois com o grande número de demissões, suspensões e reduções, estou tendo que cobrir operacionalmente várias áreas.

### **Quais vem sendo os maiores desafios, seja na condução dos negócios, seja pessoalmente?**

O maior desafio sempre é o autocontrole, devemos nos acalmar para tomar qualquer tipo de decisão e para nos adaptar à nova realidade imposta pelas autoridades públicas o mais rápido possível.

### **Você já estava envolvido nos negócios da Concessionária em outros momentos de crise? Em caso afirmativo, como enxerga, em um comparativo, o atual momento em relação a outros, embora cada uma tenha as suas particularidades, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo?**

Sim já trabalho na concessionária há 13 anos. Diria que esta crise será bem mais intensa, pois não enxergamos a luz no fim do túnel, é algo que ainda

deve se estender bem até quando tiver uma vacina. E isso impacta muito a demanda e as empresas.

### **Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

Muito, nós dormimos com um pensamento e acordamos com outro, as informações estão muito rápidas e com isso, a necessidade de se adequar o mais rápido possível para minimizar as perdas na empresa. A crise também nos leva a tomar decisões difíceis mais necessárias. Acho que é um caminho sem volta nos gestores vamos ter que nos mover cada vez mais rápidos.

### **Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

Na concessionária diria que foi a multifunção, até eu que sou Diretor Comercial estou fazendo tarefas operacionais nesse período. Faz parte, todos têm que ajudar.

### **Qual será o grande aprendizado?**

O Olhar focado em custo e profissionais dispostos a mudar.

### **Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Sempre fui otimista, acho que a demanda vai voltar mais rápido. Entretanto não podemos ser cegos ao tamanho de perdas que essa crise deixou para a sociedade. Agora alguma mudança a crise vai deixar, que na minha opinião é o aumento de consumo via mídias digitais e a tendência de não compartilhamento de veículos.

### **Uma lição aprendida com seus pais/avós**

Que dinheiro não aguenta desaforo. Que é melhor crescer pouco, mas sempre. E que no Brasil a administração conservadora sempre é melhor.


## **LUIZ A. JABUR BARBANTE** DIRETOR ADMINISTRATIVO DO GRUPO TOYOPAR

### **Como analisa a atual crise que estamos atravessando?**

Uma situação muito séria, pois esses fechamentos totais/ parciais do comércio, estão acarretando o empobrecimento da população. O governo liberou muito dinheiro, que infelizmente ficará polarizado com apenas os beneficiados da crise: mercados, agropecuária, logística, e-commerces de grande porte, empresas de gás/energia, açougues, empresas de higiene, usinas de álcool e itens ligados

as Prefeituras. Sendo assim, precisaremos buscar oportunidades nesses locais, que ganharam muito na pandemia.

### **Está em isolamento social ou indo à Concessionária? Como está a nova rotina?**

Estou indo para a Concessionária todos os dias, porque desde o início já fomos adaptando o online, a retomada, as medidas do governo etc. Em Londrina tivemos um fechamento total de 15 dias e depois uma liberação parcial (Pós-Vendas apenas) de 15 



A partir da esquerda: Luiz, Maria Cristina e Abel

dias e em seguida que foi liberado o comércio, com restrições de horários. Graças a Deus! Atualmente suspendemos metade da empresa e reduzimos o restante, então nós revezamos os sábados e estamos cobrindo vários gerentes, com exceção das filiais em que foram menos suspensões.

**Quais vem sendo os maiores desafios, seja na condução dos negócios, seja pessoalmente?**

Imprevisibilidade dos prefeitos, que determinam novos decretos semanalmente. Imprevisibilidade da retomada, pois estamos emagrecendo nossas empresas para uma retomada lenta do público consumidor. Processos de qualidade, como serão? Afinal o quadro será reduzido, sendo assim os processos precisam ser apenas os essenciais.

**Você já estava envolvido nos negócios da Concessionária em outros momentos de crise? Em caso afirmativo, como enxerga, em um comparativo, o atual momento em relação a outros, embora cada uma tenha as suas particularidades, o que mais vem chamando sua atenção, seja algo positivo ou negativo?**

Totalmente envolvido nas Concessionárias. Então, como não fechamos totalmente e tomamos decisões rápidas de demissões e com a MP 936, não tivemos prejuízos nesse período. Meu maior receio é a retomada, como estará o mundo após isso... e no Brasil, São Paulo e Rio de Janeiro, sendo o coração financeiro do país, serão o reflexo imediato, assim que abrirem. Meu maior medo é o “calotão”.

**Essa crise está fazendo com que repense sobre o modo de conduzir os negócios? O que pensa a respeito?**

Sim, precisaremos de empresas mais enxutas, processos reduzidos e com maior foco na venda, maior transparência nas negociações, pois o consumidor está mais informado ainda e um amplo investimento em tecnologia, a começar pelo nosso sistema atual, que é caríssimo, pelo que entrega.

**Quais foram as principais mudanças adotadas na Concessionária?**

A otimização do tempo. Pessoas mais produtivas, em vista das suspensões e reduções e aos decretos malucos, que restringem horários.

**Qual será o grande aprendizado?**

Viver mais a vida pessoal.

**Como visualiza o cenário do mercado e do seu negócio pós-pandemia?**

Estimo a redução do fluxo de Pós-Vendas em 30% e vendas em 40%. Sobre o mercado, enxergo uma crise tremenda para as classes mais baixas e média baixas. Mas claro, haverá muitas oportunidades, visto que alguns setores ganharam muito mais do que sempre ganharam e muitas empresas pequenas e médias não existirão, deixando espaço para os que ficarem.

**Uma lição aprendida com seus pais/avós**

Tudo passa, o importante é permanecermos unidos e termos fé em Deus. 🙏