



# TOYOTA PROMOVE REUNIÃO

Por: LIA FREIRE





# ES VIRTUAIS COM A REDE



## GENCHI GENBUTSU ON-LINE?

Em meio à pandemia, o Presidente da Toyota do Brasil, Rafael Chang, toma a iniciativa de realizar reuniões virtuais com toda a Rede para escutá-la em suas atuais demandas, saber como está a saúde de todos, compartilhar as ações da Toyota e buscar soluções para que juntos vençam os desafios

**A**ssim que nomeado Presidente da Toyota do Brasil, em 2017, Rafael Chang, assumiu o compromisso de conhecer em um ano toda a Rede Toyota no país. Promessa devidamente cumprida, o Executivo percorreu mais de 40 cidades e visitou 70 Grupos, tendo a oportunidade de colocar em prática um dos princípios fundamentais da filosofia Toyota Way, o Genchi Genbutsu (“ir à origem”), sugerindo que, para compreender o processo, é preciso conhecê-lo no local em que ocorre.

Três anos após cumprido este desafio, ninguém poderia imaginar que passaríamos por uma pandemia e que uma grave crise mundial sanitária, estabeleceria o fechamento de Concessionárias em diversos estados e municípios brasileiros, a fim de conter a disseminação do novo Coronavírus. Neste cenário foi preciso rever práticas e adotar novas estratégias para driblar as dificuldades e minimizar os impactos causados pela paralisação dos negócios.

Em meio à pandemia, a Toyota rapidamente agiu em várias frentes de apoio à Rede e uma dessas práticas contou com a iniciativa do Presidente da Toyota do Brasil, Rafael Chang, que convidou o CEO da Toyota para a América Latina e Caribe, Masahiro Inoue (Massa), e o Diretor de Operação de Venda, Pós-Venda e Marketing da Toyota do Brasil, Vladimir Centurião, para que participassem de reuniões virtuais com os Dealers. Um Genchi Genbutsu reinventado. Foram levantados os pontos que seriam abordados e, embora, a realidade de cada Concessionário fosse distinta, a prioridade resumiu-se em ações para preservar o fluxo de caixa. As reuniões que começaram em 04 de maio e eram realizadas duas vezes por dia foram finalizadas na terceira semana de junho com todos os Grupos contatados.

A primeira preocupação externada pelo Presidente durante essas reuniões foi com a saúde dos Dealers, seus colaboradores e familiares, para só então entrarem no assunto de negócios e entender de que maneira a Toyota poderia auxiliar em cada caso. “Deixamos a formalidade de lado, tanto que intitulamos

nossas reuniões como “Bate-papo com a Toyota”. Foram conversas francas e transparentes que fazem parte do relacionamento que a Toyota mantém com a sua Rede. Nós levantamos muitas questões, perguntamos também aos Dealers quais eram as urgências para tentarmos dentro das possibilidades apresentar as soluções. Falamos muito sobre melhorias para que as operações se tornem mais eficientes, sem jamais perder o foco no cliente”, pontuou Rafael, destacando que essa rodada virtual de “visitas” com os Dealers seguiu o mesmo conceito do Genchi Genbutsu, apenas a maneira de fazê-lo é que mudou. “O que não mudou foi a energia, o comprometimento e o compromisso da Rede”, comemorou Rafael, que também relembrou que nestas reuniões foram compartilhadas excelentes ideias e boas práticas exercidas pelos Concessionários. “Teve Dealer que fez uso de robôs para o agendamento de serviços, também foram observadas boas práticas no mercado de seminovos, outros apostaram nos processos 100% on-line e soubemos inclusive de Concessionários que encontraram soluções para o atual problema de estoque limitado e fizeram entre si trocas de veículos para atender as demandas que surgiram. Essa é a Rede Toyota!”

O Presidente da Toyota do Brasil foi categórico ao afirmar que o foco dos negócios passa a se concentrar no digital e que somado a isso, o consumidor mudou os seus hábitos e a maneira como se relaciona com as marcas. “Nós temos que mudar e acompanhar essas evoluções. Toda a nossa comunicação, por exemplo, desde que entramos na pandemia, em março, vem sendo 100% digital. Acreditamos que esse é um caminho sem volta. Não que os modelos tradicionais de fazer negócios, que as visitas, as reuniões presenciais e os escritórios com os seus funcionários deixarão de existir, mas creio que haverá maneiras híbridas de se trabalhar. Cada um se adaptará e utilizará a melhor metodologia para o seu negócio. Mas, nada será como antes.”

Para o CEO da Toyota na América Latina e Caribe, Massa, o Genchi Genbutsu não se limita a estar

no local para compreender verdadeiramente uma situação, mas sim ser sensível ao problema e ter um olhar atento sobre os pontos a serem solucionados. “Ir ao local pode não significar pura e exclusivamente uma visita. É preciso ter a consciência dos problemas. Nessas reuniões que promovemos tivemos o olhar atento para as dificuldades da Rede. Por isso, estarmos trabalhando remotamente não fez diferença. Ao contrário, vem sendo uma experiência enriquecedora e produtiva. O digital, o virtual será uma nova realidade e mudará substancialmente a maneira de nos relacionarmos com o mercado, fornecedores, clientes e parceiros e como conduziremos os nossos negócios.”

Centurião conta a grata surpresa que os Dealers tiveram pela oportunidade do contato direto com o Presidente da Toyota do Brasil e o CEO da Toyota para a América Latina e Caribe. “Foi um momento muito especial e ímpar. Em um bate-papo tranquilo e descontraído. Nós queríamos levar uma mensagem de otimismo e passar boas notícias, sem fugirmos da realidade, é claro. Falamos sobre como pretendemos trabalhar daqui para frente – olhando para os erros do passado e corrigi-los, destacamos a importância do apoio que tivemos do Banco Toyota, entre outras abordagens. Recebemos muita energia positiva dos Dealers, que demonstraram ter reagido rapidamente às situações, se adaptando ao novo momento, explorando os canais e serviços digitais e, dentro desse cenário, eles encontraram condições de se tornarem mais eficientes. Acreditamos que daqui para frente, no tão falado “Novo Normal” teremos um “modus operandi” diferente. Comprovamos isso, inclusive com os nossos encontros virtuais com a Rede, que levou agilidade e rapidez às operações. A comunicação melhorou muito e isso não vamos perder. Mesmo dentro da Toyota estamos revendo muitos processos, extinguindo algumas atividades. O que vai acontecer daqui para frente é encontrarmos um equilíbrio de como trabalhávamos para como teremos que trabalhar.”

O reconhecimento pelo esforço dos Concessionários em manter os negócios por meio de um trabalho contínuo e duro, apesar de todas as dificuldades enfrentadas foi lembrado por Massa. “Eles buscaram alternativas para enfrentar este momento, apostaram no digital e em diferentes serviços. Sinto muito orgulho da Rede Toyota do Brasil. Temos que ter “os pés no chão” e nos unirmos para que toda a cadeia de negócios da indústria automotiva – Montadora, fornecedores e Rede – sobreviva a este delicado momento para que possamos retomar a produção e as vendas o mais breve possível e, sem falhas, voltando para o “novo normal” do mercado”, disse um confiante Massa.

### PARAR, MUDAR OU CONTINUAR

Se toda crise gera um grande aprendizado e impulsiona transformações, a Toyota neste momento faz o seu dever de casa e, mais uma vez, coloca em prática o Kaizen, seguindo três princípios: Parar, o que significa que aquilo que não se mostra mais relevante



será extinguido; Mudar, ou seja, tudo que está sendo conduzido de uma nova maneira e vem demonstrando ser eficiente será adotado pela companhia e Continuar em tudo que vem dando certo. “Com a crise mundial gerada pela pandemia, acredito que serão dois anos para a recuperação. Período em que a Toyota fará tudo que estiver em seu alcance, visando as melhorias contínuas para que a Montadora e Rede sigam ainda mais fortes e como uma marca que se importa com as pessoas e os negócios”, declarou Massa que aposta no poder de superação e criatividade do mercado brasileiro. Criatividade que em tempos de pandemia mais uma vez veio à tona. Enquanto, os japoneses usam máscaras brancas, um hábito que vem desde a gripe espanhola há mais de 100 anos; o brasileiro mostra toda a sua criatividade com máscaras coloridas, estampadas, de personagens etc. “É o contraponto da seriedade japonesa com a criatividade do brasileiro”, o que ele tem certeza é que no Brasil, o beijo, abraço e o prazer em dirigir carro, não irão mudar, brinca.

Centurião, acredita que deste momento fica o sentimento de que unidos, Montadora, ABRADIT, Dealers e Banco Toyota, é possível realizar muitos feitos para que todos se fortaleçam. “Temos uma Rede heterogênea, por isso, os reflexos dessa pandemia serão sentidos de maneiras distintas pelos Concessionários, daí a importância que todos recebam e tenham acesso às mesmas informações para que possam tomar as melhores decisões. Essa união e troca de informações só nos fortalecem para que possamos olhar o futuro e planejar a melhor maneira de conduzirmos os negócios, dentro de cada realidade”, conclui.

Rafael se mostrou tão entusiasmado com estes “bate-papos” com a Rede, que já está combinando com Centurião uma segunda rodada de visitas, mostrando que com muito diálogo superaremos essa crise. ➡

# EM TODO O BRASIL, REDE APROVA INICIATIVA

## GRUPO CALTABIANO

O Presidente do Grupo, Alessandro Portella Maia, juntamente com o Diretor Comercial, Nasser Saloun e o Gerente Geral Toyota, Rogério Carvalho participaram do bate-papo com Rafael Chang e Vladimir Centurião. “Foi uma conversa leve e bastante produtiva. Em pouco mais de uma hora pudemos abordar assuntos do cotidiano, como a COVID-19 e suas consequências na economia, os procedimentos que devem ser adotados com a reabertura das Concessionárias, os cuidados com a saúde dos colaboradores e os seus familiares,

entre outros temas. Durante a reunião virtual foi possível observar a preocupação da Toyota com relação à saúde financeira da sua Rede. Ficou entendido que alguns processos e programas serão revistos com a finalidade de cortar despesas dos Concessionários”, destacou Alessandro.

Para o Executivo esse modelo de reunião virtual veio para ficar, otimizando tempo e reduzindo custos, porém não substitui as reuniões presenciais, em que mais facilmente se faz a “leitura” das pessoas e se mede a “temperatura” de uma divergência.

## GRUPO RIOZEN

Para a Vice-Presidente do Grupo Riozen, Amanda Guerra, neste momento de incertezas e dificuldades ter um estreitamento na relação com a Montadora faz toda a diferença. “Foi uma forma de nos aproximarmos e juntos pensarmos num formato adequado aos novos tempos, trazendo mais segurança para nós, pois sabemos que estamos sendo ouvidos”, analisou.

Na reunião em que também participaram o Diretor do Grupo, Thiago Ciampi e os Executivos da Toyota, Rafael, Massa e Centurião, temas como redução de custos, otimização de processos, novo formato do negócio, novos modelos, estrutura do negócio, estoque, floor plan e marketing foram abordados.

A Executiva contou que essa experiência com a Toyota mostrou que é possível alinhar estratégias e tomar decisões de uma maneira rápida e com custos reduzidos de passagens aéreas e hospedagens, além da otimização do tempo, evitando se afastar dos negócios. “Acredito que vamos passar por um novo formato de negócios, aliás, já estamos vivendo. A lição que podemos tirar disso tudo é que todos conseguem se adaptar ao novo e de maneira rápida e eficiente, o que nos leva a repensar na gestão e estrutura do nosso negócio”, observou Amanda.

## GRUPO ENZO

Karlos Cesar Fernandes, Executivo do Grupo Enzo, analisou como muito positiva a atitude da Toyota em reunir o seu Presidente, CEO e o Diretor de Operação de Venda, Pós-Venda e Marketing para conversar com a Rede sobre o atual cenário, levantar questões, atualizar sobre as produções da Montadora, entre outros importantes assuntos. “Foi uma grande oportunidade de estarmos em contato com a direção da Toyota e sem precisarmos nos deslocar neste momento, conciliando facilmente as agendas. Do Grupo Enzo, além da minha participação estiveram Carlos da Graça, Fernando Sales e Ailton Wagner. Tratamos de importantes temas de âmbito nacional e específicos do nosso mercado em Mato Grosso do Sul, onde estava em falta os nossos principais produtos de vendas que são a Hilux e SW4. Mas, agora com o retorno das produções no Brasil e Argentina temos condições de fazer novos planejamentos. Esse é um momento de grandes mudanças e transformações no mercado”, refletiu Karlos.

## GRUPO EBD

“A Montadora demonstrou um interesse genuíno em entender a visão do Grupo EBD sobre o momento atual e como estamos nos organizando para enfrentá-lo, bem como, nos passou algumas informações para subsidiar as tomadas de decisões que, diariamente, temos que fazer. Além de sempre ser muito bom conversar com os amigos Rafael e Centurião, pudemos também ouvir deles como a Toyota do Brasil está atuando em relação aos desafios impostos neste momento”, declarou o Superintendente do Grupo EBD, Fred Bezerra.

Fred lembrou que iniciativas como essas são um diferencial da Toyota, permitindo que os Executivos e colaboradores da Montadora tenham um sentimento real de tudo que está acontecendo na Rede e com os clientes. Toda a diretoria do Grupo EBD (Fred, Leandro, Djalma Neto, Altamir, Ricardo e Márcio) participou do bate-papo conduzido por Rafael e Centurião.

“Esse é um momento extremamente delicado sem sabermos por quanto tempo perdurará, com perdas de resultados, principalmente da rentabilidade. Por não termos pleno conhecimento da situação, corre-

mos o risco de exagerarmos em algumas medidas de proteção aos negócios, por isso, foi tão importante esse contato com os Executivos da Montadora. Além disso, a equipe da Toyota tem se colocado sempre à disposição do nosso time gerencial para apoiá-los nas ações diárias”, contou Djalma Neto, Gerente Comercial para a Divisão de Veículos do Grupo EBD.

O Superintendente do Grupo EBD, Fred, relatou que a maior lição desse novo momento veio justamente da falta de orientação e da péssima comunicação dos governantes e organizações responsáveis, deixando os empresários inseguros e confusos. “Então, dentro do nosso Grupo desde o início de março montamos um comitê que se reúne diariamente, por meio de videoconferência, com o objetivo de tomar decisões e alinhar orientações, as quais devem ser comunicadas com transparência e objetividade, levando para o nosso time segurança e tranquilidade no ambiente de trabalho. Acreditamos que será preciso sair desta crise ainda mais fortes e prontos, adaptados para os novos tempos, sem perder o foco nos objetivos, alinhados às nossas crenças”, concluiu Fred.

## GRUPO GNC

O Diretor Gercino Coelho trabalha há 11 anos com a marca Toyota e conta que desde então vem aprendendo muito com a Montadora. “Mudamos o nosso modo de operar e aprimoramos os nossos processos com a Toyota”, declarou.

Foi um bate-papo extremamente oportuno em um momento de incertezas, foi assim que Gercino Coelho definiu a reunião virtual que ele, juntamente com Gercino Filho, tiveram com a Montadora que reuniu Rafael, Massa e Centurião. “Foi uma experiência muito interessante compartilhar o nosso posicionamento frente à crise e contar as medidas que adotamos. Por outro lado, foi importante ouvir da Toyota suas perspectivas, a situação global da empresa e a sua solidez, bem como, os investimen-

tos que vêm sendo realizados. Tudo isso nos passou segurança. Foi uma troca de experiência enriquecedora e positiva.”

O Executivo do Grupo GNC conta que a companhia tem em seu DNA o comprometimento de sempre ser muito rápida nas decisões e implantações das ações. “Há 5 anos, por exemplo, criamos uma plataforma digital e nesse momento nós colhemos os frutos dessa iniciativa pioneira, já que o mundo em tempos de pandemia e isolamento social se tornou on-line. Vamos continuar investindo no canal digital, agora mais ainda, nos aprimorando e aprendendo com este “novo normal”. E, certamente o maior aprendizado deste momento é a importância de estar capitalizado e ter um time comprometido.”

## HAI AUTOMÓVEIS

No bate-papo com Massa, Rafael e Centurião, os executivos da Hai Toyota, Eduardo Berlanda e Wanderlei Berlanda aprovaram a iniciativa. Embora não exista o contato pessoal e nesse sentido possa estar perdendo algo, destacaram os aspectos positivos como mais relevantes, mencionando o fácil acesso à direção da Montadora, agilidade nas soluções e nos retornos dos assuntos tratados. “Sempre que tivemos a oportunidade de falar com o Presidente da Toyota do Brasil, o foco estava nos KPI’s. Desta vez, de uma maneira mais informal, pudemos falar do rumo dos negócios, sobre o mercado, as novas oportunidades, os desafios que iremos enfrentar, as mudanças que o nosso negócio deverá sofrer e, em virtude da pandemia, tivemos a chance de

conversar sobre a saúde e o bem-estar das pessoas. Gostei muito da iniciativa e acredito que se as videoconferências fossem frequentes isso ajudaria na comunicação para que fosse mais direta e assertiva, melhorando no entendimento regional de cada mercado, facilitando a realização de ações específicas para cada necessidade”, pontuou Eduardo Berlanda.

Para o Diretor da Hai Toyota, o momento que o mundo atravessa trará mudanças que ficarão para sempre, inclusive na maneira de conduzir os negócios. “Das reuniões virtuais às compras on-line de veículos, passando pelos serviços de manutenção no formato Leva e Traz são aspectos que se perpetuarão em nosso mercado.” 📱