

“CONQUISTAMOS GRANDES AVANÇOS A PARTIR DE UM TRABALHO SIMPLES E BEM-FEITO”

Por: **LIA FREIRE**

Após dois anos de intenso trabalho e uma experiência enriquecedora na Automotores Toyota Colômbia (ATC), Fábio Lage Domingues retorna ao Brasil e assume a Gerência Geral de Vendas da Toyota do Brasil, liderando cinco gerências: Vendas, Marketing, Desenvolvimento da Rede, Planejamento de Vendas (Oferta & Demanda) e o Gerenciamento de Produto & Preço de Curto e Longo Prazo, tendo novos desafios como atingir os objetivos estabelecidos no plano 3 Year Hoshin, que vem sustentado nos quatro pilares do negócio Toyota: Vendas com Qualidade & Novo Best In Town, Cadeia de Valor, Mobilidade e o ESG. Em entrevista à ABRADIT NEWS, o executivo conta como foram os dois anos na Toyota Colômbia, as conquistas, os aprendizados e os novos desafios em seu retorno ao Brasil.

ABRADIT NEWS - Fale de sua trajetória profissional na indústria automotiva.

Fábio Lage – São 19 anos de experiência no mercado automotivo. Foram 10 anos na Montadora FCA e, em 2014, ingressei na Toyota como Chefe de Departamento - Sales Administration. Quatro anos depois, em 2018, realizei um job rotation como Gerente Regional de Vendas na região Sudeste, pouco mais de um ano assumi o cargo de Gerente Nacional de Vendas, até que em janeiro de 2021 veio o convite para ser Gerente Comercial na Toyota Colômbia, onde permaneci por dois anos, no início deste ano retornei ao Brasil para um novo desafio em minha trajetória profissional e passo a ocupar o cargo de Gerente Geral de Vendas.

ABRADIT NEWS – Como foi o convite para trabalhar na Toyota Colômbia (ATC)?

Fábio Lage – Foi uma honra e ao mesmo tempo um grande desafio pessoal e profissional. Seguramente um marco em minha trajetória profissional. Recebi a

proposta para ocupar por dois anos o cargo de Gerente Comercial, tendo como responsabilidade Vendas, Vendas Diretas e Administração de Vendas. O nosso CEO da Toyota para América Latina e Caribe, Massahiro (Massa) Inoue ressaltou que o trabalho deveria estar focado em dois pilares do nosso Hoshin:

- Alavancar as vendas dos carros regionais (Hilux, RAV4, Corolla, Corolla Cross e Yaris) produzidos nos sites do Brasil e Argentina.
- Melhorar o Value Chain.

ABRADIT NEWS - O que você encontrou quando chegou na ATC?

Fábio Lage – Antes de desenvolver o trabalho focado nos dois pilares estipulados por nosso CEO, foi necessário revisar e implementar os processos das operações na Colômbia. De 1967 a 2020 a base foi bem estruturada. Em 2014 houve a fusão do Distribuidor local (Distoyota) e a Toyota Motor Corporation, dando origem a Automotores Toyota Colômbia (ATC) e foi sendo construída uma marca forte e pre-



“O ano de 2023 e os próximos serão altamente competitivos. O que tenho como certo é que o nosso trabalho será sempre alinhado com a ABRADIT”, Fábio Lage

mium no mercado colombiano. Nos últimos sete anos, o volume de vendas da ATC cresceu três vezes. Se por um lado, a base da Toyota Colômbia estava bem estrutura-

da, por outro lado, tínhamos processos lentos, muita burocracia, problemas de comunicação com a Rede de Concessionários. Respeitando as particularidades do mercado local fiz o yokoten, ou seja, coloquei em prática na Colômbia os processos que temos na Toyota do Brasil. Observei os gaps e implementei as contramedidas, de uma maneira que fosse o mais simples possível. Estávamos diante de três importantes desafios:

- preparar a Rede para o futuro com investimentos em estrutura, pessoas, processos, capital de giro, softwares etc.
- desenvolver as unidades de negócios, ou seja, maximizar o Value Chain.
- incrementar as vendas dos veículos regionais, mesmo com a restrição da cota de importação.

ABRADIT NEWS - Quais foram as estratégias usadas para atingir os objetivos?

Fábio Lage – A minha proposta desde o início foi priorizar um trabalho simples e básico, porém bem-feito e de grande impacto nos negócios. Implantamos processos, promovemos o alinhamento com a Rede, aprimoramos a comunicação entre a Montadora e os Dealers, criamos regras transparentes e meritocráticas, enfim, organizamos uma operação que teve um crescimento muito rápido. Foi preciso mudar o mindset dos Concessionários; implantar os processos (Toyota Way Mindset); realizar a integração entre o Toyota Financial Service (TFS) e a Automotores Toyota Colombia (ATC); trabalhar o Value Chain, elevando o índice de absorção e focar nos produtos regionais.

ABRADIT NEWS - Como se comportaram as vendas e o mix de veículos regionais nos últimos dois anos?

Fábio Lage – O volume de vendas cresceu 117%, em 2020 foram comercializadas 12 mil unidades de veículos, enquanto que em 2022



A minha proposta desde o início foi priorizar um trabalho simples e básico, porém bem-feito e de grande impacto nos negócios.



foram 26 mil, com isso o market share saiu de 6,6% (2020) para 9,8% (2022), um aumento de 48%. Neste período, consolidamos o mix de produtos regionais, atingindo 70% das vendas totais da ATC. Um ponto importante que alavancou o mix de produtos regionais foi o lançamento do Corolla Cross, em maio de 2021, quando o modelo chegou no topo do ranking de veículos mais vendidos na Colômbia. Como resultado, aumentamos as importações da Toyota do Brasil de 2,9 mil unidades, em 2020 para 8,4 mil unidades, em 2022 e da Toyota da Argentina de 5,4 mil unidades, em 2020 para 9,2 mil unidades, em 2022.

O que também precisava ser trabalhado na Toyota Colômbia eram os veículos híbridos e de 2020 para 2022 houve um crescimento nos negócios na ordem de 140%. O grande responsável foi o lançamento, em julho de 2021, do Corolla Cross híbrido, o veículo foi o mais vendido no País, elevando o market share da ATC para 60%, permitindo a liderança neste segmento.

ABRADIT NEWS - Quais foram os outros importantes resultados obtidos em sua gestão?

Fábio Lage – Em 2020, o índice CSI era 96,94, em 2022, 97,64. Há sete anos, a Toyota da Colômbia tinha 3% de market share, agora são 10%. Tornou-se a terceira maior marca da Colômbia em volume, porém em faturamento é a

número um. Também é a maior importadora de carros na Colômbia e alcançamos tudo isso, mantendo o CSI em ascensão, o que é importante.

Depois tivemos a questão da integração Toyota Financial Service (TFS) e a Automotores Toyota Colombia (ATC). A partir de um trabalho em conjunto fazendo o yokoten do Ciclo Toyota da TdB vimos a participação do TFS de 34%, em 2021 subir para 66%, em 2022 e o Plan R9 (Ciclo Toyota) que tinha uma participação de 7% nas vendas, em 2020 passou para 26% em 2022.

Sobre os carros usados, a Rede da Colômbia não realizava o trade in, a estratégia era complexa e não motivava os Dealers a trabalharem, então, implementamos uma estratégia simples, realizando o yokoten dos melhores Dealers para todo a Rede de Concessionários. Em 2021 o trade in foi para 8% e em 2022 já representava o dobro, 16%.

Por último, vale destacar a taxa de absorção. A Colômbia tinha a pior taxa dos cinco maiores países da América Latina. Em 2020 era 62%. Depois de dois anos, trabalhando em conjunto com a Rede de Concessionárias para melhorar o Value Chain, conseguimos aumentar a taxa de absorção para 104%. Hoje, a Rede de Concessionárias consegue arcar com todos os custos fixos a partir da Cadeia de Valor. Cada unidade de negócio teve sua participação nesse resultado, 

mas as mais relevantes foram F&I e o negócio de seminovos.

ABRADIT NEWS - Como era a comunicação da ATC com a Rede?

Fábio Lage – A comunicação apresentava bastante falhas. A Rede, que lá é composta por 46 Dealers, desconhecia as estratégias da Montadora, o Consultor da Toyota também não estava a par. Foi, então, que implantei uma vez por mês, virtualmente, uma reunião com toda a Rede para alinharmos os assuntos, deixarmos clara as estratégias e acompanharmos a evolução dos temas. Outro ponto importante foi a redução de KPI's, de 60 para 6, alinhados com os objetivos passados pelo Massa, por meio de processos simples, fáceis de entender, cumprir e com menos burocracia.

ABRADIT NEWS - Qual a avaliação que faz da temporada na ATC?

Fábio Lage – No meu ponto de vista e considerando, inclusive, os 50 primeiros anos de operação da Toyota Colômbia, criamos uma excelente imagem de marca, que é premium na região. Essa, foi sem dúvida, a base da nossa estratégia por lá e nos últimos dois anos foi possível melhorar diversos processos para preparar a operação para o seu crescimento sustentável. Como resultado conseguimos incrementar o Value Chain, o mix de produtos regionais, as vendas totais e a rentabilidade, mantendo o índice alto de satisfação do cliente. Daqui em diante ficam os desafios que são: finalizar o plano de desenvolvimento da Rede, a padronização dos processos da Rede Toyota e implementar a KINTO.

ABRADIT NEWS - Em quais aspectos a sua experiência na Colômbia irá contribuir em seus novos desafios profissionais no Brasil?

Fábio Lage – Nos dois anos de Colômbia pude comprovar que realizar o básico e bem-feito é o caminho para todas as conquistas. Costumo dizer que quando colo-

camos no “papel” as regras, processos etc., tudo é possível, mas na prática há muitas questões que não funcionam, por isso, é preciso que sejamos práticos, objetivos e simplistas para que a construção da base e de todos os alicerces do negócio sejam fortes e suportem as mudanças que forem necessárias e levem a um crescimento sustentável.

Além disso, volto da Colômbia com a certeza de que temos um line-up forte e com potencial para continuarmos explorando as categorias premium. Claro que cada mercado tem a sua particularidade, porém, temos potencial no Brasil.

ABRADIT NEWS - Depois de dois anos fora do Brasil, você encontra um mercado diferente?

Fábio Lage – Certamente está diferente, mesmo porque os últimos dois anos foram totalmente atípicos. Apesar dos reflexos da pandemia, o balanço foi bastante satisfatório, tanto para a Rede, quanto para a Montadora. Os Bancos Centrais baixaram as taxas de juros, houve incentivo no consumo, o preço subiu, todos venderam carro, inclusive os seminovos, já que a falta de semicondutores levou a um desarranjo na cadeia de produção, resultando na falta dos veículos zero km. Chegamos em 2023 em um cenário bastante diferente, em que a oferta e demanda estão equilibradas, a concorrência com estoque de 30 dias (a Toyota, como padrão, de 15 dias), somado a isso, enfrentamos uma alta taxa de juros (13,75%), tem ainda a desconfiança em relação ao novo Governo brasileiro, os investimentos estão retraídos, entre outros fatores que interferem diretamente em nosso negócio. Com isso, temos grandes desafios pela frente e, certamente, teremos que proteger o nosso negócio em um cenário “Red Ocean”, manter a rentabilidade, a liderança em nosso segmento e o crescimento sustentável. Mas, temos uma marca forte, uma Rede

de Distribuidores igualmente forte e um atendimento ao cliente de qualidade, vamos proteger esses pontos e trabalhar naqueles que precisamos aprimorar.

ABRADIT NEWS - Em seu retorno ao Brasil, quais serão as suas responsabilidades?

Fábio Lage – Acabo de assumir a Gerência Geral de Vendas, cargo exercido pelo meu antecessor José Ricardo Gomes, que agora é o Diretor Comercial da Toyota do Brasil. Em minha nova função irei liderar 5 Gerências: Vendas, Marketing, Desenvolvimento da Rede, Planejamento de Vendas (Oferta & Demanda) e o Gerenciamento de Produto & Preço de Curto e Longo Prazo.

ABRADIT NEWS - Quais deverão ser as prioridades em sua gestão?

Fábio Lage – Trabalharei em duas frentes: produto e preço, mantendo as nossas vantagens competitivas. Somado a isso, temos importantes prioridades como: reorganizar a estratégia comercial das Vendas Diretas; trabalhar no desenvolvimento da Rede, tem ainda a questão do novo padrão das Concessionárias Toyota e a tarefa de fazer com que os cerca de 6% dos Dealers que ainda não estão nos níveis A e B do Dealer Evaluation elevem a categorização.

ABRADIT NEWS - Qual a sua mensagem para a Rede de Concessionárias da Toyota do Brasil?

Fábio Lage – Temos um longo e intenso trabalho para realizar em diferentes frentes. O ano de 2023 e os próximos serão altamente competitivos. O que tenho como certo é que o nosso trabalho na Montadora será sempre alinhado com a ABRADIT. Vamos escutar a Rede para chegarmos a um denominador comum e criarmos a melhor estratégia para o nosso negócio. Os processos terão sempre regras transparentes e meritocráticas, nossos objetivos caminham na mesma direção. 🚗