

Toyota do Brasil

Relatório de Sustentabilidade 2011



Toyota

Relatório de Sustentabilidade 2011

Apresentação

• • •

Pelo terceiro ano consecutivo, a Toyota apresenta seu Relatório de Sustentabilidade. Peça fundamental no processo de transparência da empresa, ela torna público os compromissos de longo prazo da montadora, com metas para melhoria da sua gestão socioambiental e para levar às ruas e estradas do Brasil veículos com o melhor desempenho ambiental e a qualidade da Toyota, reconhecida nos mais de 170 países onde atua.

A Toyota tem uma forte ligação com o Brasil – primeiro país em que a montadora se instalou fora do Japão, há mais de 50 anos, e nação que acolhe a maior comunidade de imigrantes nipônicos.

Em 2009, a empresa deu mais um passo para estreitar essa relação com a criação da Fundação Toyota do Brasil. A organização acumula aprendizados e auxilia projetos importantes para recuperação da Mata Atlântica e da fauna brasileira.

Em 2012, novamente a Toyota faz planos para se aproximar ainda mais do Brasil, com a instalação de mais uma fábrica, em Sorocaba (SP), e a fabricação de um novo modelo de veículo. A nova iniciativa no país deve seguir o jeito Toyota de produzir, baseado em pilares de qualidade e de melhoria contínua, e ampliar a oferta de veículos produzidos pela marca aos brasileiros.



Sumário

02	Mensagem do presidente	22	Clientes
04	Perfil	26	Distribuidores
08	Desempenho econômico	30	Fornecedores
09	Perspectivas de mercado	34	Colaboradores
12	Governança corporativa	44	Fundação Toyota do Brasil
16	Comportamento empresarial	50	Gestão ambiental
18	Visão estratégica	62	Qualidade do produto
		70	Informações GRI

Qualidade em tudo o que fazemos

Assumi a Toyota do Brasil em janeiro de 2011 e sinto-me honrado de estar em um momento tão especial e com energias renovadas ao integrar uma equipe vencedora, que nos anos recentes ampliou o espaço da Toyota no País, batendo sucessivos recordes de produção e vendas.

Desde a nossa chegada ao Brasil, em 1958, quando instalamos a primeira unidade fora do Japão, é a terceira vez que damos um passo tão importante para ampliar nossa presença local. Em 1962, erguemos uma fábrica em São Bernardo do Campo (SP). Em 1998, inauguramos a unidade de Indaiatuba (SP) e passamos a produzir o Corolla.

Agora, está em construção uma nova planta produtiva, desta vez em Sorocaba, também em São Paulo. A nova fábrica será um modelo de ecoeficiência, seguindo o conceito de *ecofactory*, já instalado em unidades da Toyota no Japão. A planta foi projetada para obter o máximo da eficiência – com equipamentos que vão permitir redução no consumo de energia e em emissões de CO₂ e de compostos voláteis, a níveis muito baixos para a nossa indústria.

Para marcar essa iniciativa, a primeira grande ação foi o plantio de 80 mil mudas de árvores nativas da Mata Atlântica, começando o que pretendemos que seja um cinturão verde no entorno da fábrica. Para realizar o plantio, conseguimos mobilizar mais de 4 mil pessoas em um domingo chuvoso de outubro de 2011 – e comprovamos a força e o comprometimento da comunidade Toyota.

O veículo que será produzido em Sorocaba é um modelo compacto projetado especialmente para mercados como o brasileiro e que foca consumidores que antes não tinham a chance de ter um produto da nossa marca. Esse é um novo desafio para a Toyota, e estamos preparando toda a nossa rede de distribuidores, treinando as equipes de venda e ampliando nossos sistemas de atendimento para oferecer aos novos clientes o mesmo padrão de qualidade que nossos consumidores já se habituaram a receber.

Outro passo importante será dado em 2012, quando passaremos a oferecer no mercado brasileiro o Prius. Primeiro e mais vendido veículo híbrido do mundo, o Prius dispõe de alta tecnologia e, com menor impacto ambiental, foi lançado em 1997. Seu lançamento marcou a expansão de automóveis menos poluentes em todo o mundo – mesmo efeito que esperamos que ocorra agora no Brasil.



Esses grandes anúncios são suportados por resultados vigorosos em anos recentes, mantendo em alta nossas vendas no Brasil, mesmo diante de um cenário que se torna cada vez mais desafiador – de alta competitividade e com conjuntura externa instável. As vendas da Toyota no Brasil cresceram 7% em 2010, em relação a 2009 – ano em que os resultados já haviam sido 16% maiores do que em 2008. São resultados que comprovam, mais uma vez, a credibilidade e a confiança que nossos clientes depositam em nossa marca.

Temos a convicção de que nenhuma dessas conquistas seria alcançada sem a participação de nossos colaboradores, fornecedores e distribuidores, que são nossos parceiros nesse desenvolvimento. Gostaríamos de agradecer a cooperação e a parceria de toda essa comunidade que forma a Toyota, que nos estimulam a sonhar cada vez mais alto.

Ao mesmo tempo, temos consciência da responsabilidade assumida para garantir a realização dos grandes investimentos que planejamos para o País. Por isso, buscamos crescer nossos negócios à medida que promovemos melhorias socioambientais e reduzimos os impactos sobre a sociedade. Promover o equilíbrio entre os ciclos da indústria e da natureza é compromisso da Toyota em todo o mundo, formalizado em nossa Visão 2050. Para concretizá-lo, investimos em inovação e na melhoria contínua de nossos processos. Essas iniciativas e metas de melhoria futura tornamos públicas neste relatório anual.

Uma boa leitura.

Shunichi Nakanishi
Presidente da Toyota Mercosul



Meio século de Brasil

Perfil Toyota do Brasil

● GRI 2.1, 2.2 e 2.6

Cinco décadas de relação de confiança com o País fazem da Toyota do Brasil (TDB) um dos braços estratégicos da montadora na América Latina

A relação da Toyota com o Brasil pode ser resumida em uma palavra: confiança. Pela durabilidade e qualidade de seus produtos, que lhe garantem posição de referência no setor automotivo, a empresa conquistou posição de destaque no mercado nacional, tendo vendido quase 100 mil veículos em 2010. O País foi o primeiro a receber uma unidade industrial da Toyota fora do Japão, em 1958, marcando o início da expansão internacional da marca.

Depois de mais de cinco décadas de investimentos, a Toyota do Brasil (TDB) se consolidou como um braço estratégico para o desenvolvimento da companhia, com quase 4 mil colaboradores contratados nas três unidades em operação no Brasil – em São Bernardo do Campo (SP), Indaiatuba (SP) e Guaíba (RS) –, além do escritório comercial, localizado na cidade de São Paulo. Atualmente, a TDB fabrica o sedã

Corolla – principal produto da Toyota no Brasil e no mundo, com mais de 33 milhões de unidades vendidas de 1966 até hoje.

Companhia de capital fechado, a TDB tem a preocupação ambiental alinhada às perspectivas de crescimento nacional, bem como às diretrizes globais da Toyota Motor Corporation (TMC). Para o segundo semestre de 2012, está prevista a inauguração de uma nova planta, em Sorocaba (SP), onde será produzido um novo veículo compacto destinado ao mercado brasileiro.

A unidade, que empregará 1,5 mil pessoas e terá capacidade de produzir até 70 mil carros por ano, será a primeira da Toyota no País a adotar o conceito de *ecofactory* —, propondo uma nova forma de desenvolvimento, baseada em boas práticas de gestão de recursos e controle de emissões e resíduos (*leia mais na pág. 58*).

As expectativas para o Brasil nos próximos anos são positivas. Segundo pesquisa da consultoria Prime Action realizada pelo Ibope Inteligência no primeiro semestre de 2010, com participação de mais de 12 mil clientes Toyota, o nível de satisfação com os veículos da marca atingiu 98%. O estudo, que avaliou desde o atendimento nas concessionárias até a qualidade do produto e o atendimento de pós-venda, aponta a solidez da marca no País, mesmo após os chamamentos ocorridos nos Estados Unidos e no Brasil, com reflexos na confiança dos consumidores da América Latina.

Com a inserção da montadora no segmento dos compactos médios, espera-se uma ampliação no número de clientes nacionais, bem como nos desafios a serem enfrentados para responder às demandas e necessidades por veículos de preços competitivos e, ao mesmo tempo, dotados do padrão de qualidade internacional da marca Toyota.

Trajetória no Brasil

2012

Previsão de início das operações na unidade de Sorocaba, que fabricará um novo veículo Toyota

2009

Início da construção da nova fábrica, em Sorocaba (SP)

2008

Toyota celebra 50 anos desde sua instalação no Brasil

2005

Inauguração do Centro de Distribuição de Guaíba (RS), construído para organizar a logística de distribuição dos veículos SW4 e Hilux, provenientes da Argentina

2003

Criada a Toyota Mercosul, que integra a gestão da Toyota no Brasil e na Argentina

2001

O Bandeirante, um dos veículos mais populares da história da Toyota, deixa de ser fabricado

1998

A planta de Indaiatuba, no interior paulista, é inaugurada, passando a fabricar o Corolla

1997

Toyota passa a importar a Hilux, da Argentina

1962

Inaugurada a primeira fábrica, em São Bernardo do Campo (SP)

1959

Lançamento do jipe Bandeirante

1958

Toyota abre um escritório e a primeira unidade de montagem de veículos no Brasil, em São Paulo (SP)

● GRI 2.5, 2.7 e 2.8

A matriz

Fundada em 1937 pela família Toyoda, a Toyota Motor Corporation (TMC) é uma das montadoras mais representativas no mercado de automóveis e uma das dez maiores empresas do mundo, segundo a *Fortune Global 500 Business*. Em 2010, foi a maior fabricante do planeta pelo terceiro ano consecutivo, com 8,42 milhões de veículos vendidos – crescimento de mais de 8% em relação a 2009.

A companhia, que emprega mais de 315 mil colaboradores, é responsável pelas marcas Toyota, Lexus, Daihatsu e Hino, e tem ações nas bolsas de valores de Tóquio, Nagoya, Osaka, Fukuoka e Sapporo (Japão), Nova York (EUA) e Londres (Reino Unido). Com polos de produção em 26 regiões e países, a TMC comercializa veículos por meio de suas marcas em 170 países.

Além do Corolla, a Toyota investe em outros formatos, como a picape Hilux, o também sedã Camry e o Prius – primeiro e mais vendido veículo híbrido do mundo. Lançado em 1997, o Prius passará a ser vendido no Brasil em 2012 (*leia mais na pág. 69*).

● GRI 2.10

PRÊMIOS

A marca mais sustentável

Mais que disseminar discursos, a Toyota global vem sendo reconhecida como promotora de ações efetivas capazes de associar seus produtos à sustentabilidade. No *ranking* do estudo anual *Best Global Green Brands*, divulgado na metade de 2011, a montadora foi reconhecida pela Interbrands, uma das maiores gestoras de marcas do mundo, como a “marca mais sustentável” do ano.

O resultado combina a observação real do desempenho da companhia com a percepção de seus próprios consumidores, levando em conta seis categorias: governança, engajamento de acionistas, produtos e serviços, transportes e logística, operações e cadeia de fornecedores.

Dez mercados foram analisados pelo estudo – entre eles o Brasil, os Estados Unidos e o próprio Japão, além da Índia –, que consultou cerca de 10 mil consumidores. O investimento da TMC em novos produtos, como os veículos híbridos, e seu papel de liderança no movimento em favor da responsabilidade socioambiental no setor automotivo também pesaram no resultado.





Desempenho econômico

Em consonância com o momento de expansão e aquecimento da economia brasileira, a Toyota do Brasil registrou mais um recorde de vendas. De janeiro a dezembro de 2010, foram comercializadas 99.570 unidades, crescimento de 7% em comparação com o ano de 2009

Ano de conquistas

O crescimento nas vendas da Toyota do Brasil corresponde às expectativas da companhia no momento de preparação para a entrada do novo veículo compacto no mercado nacional.

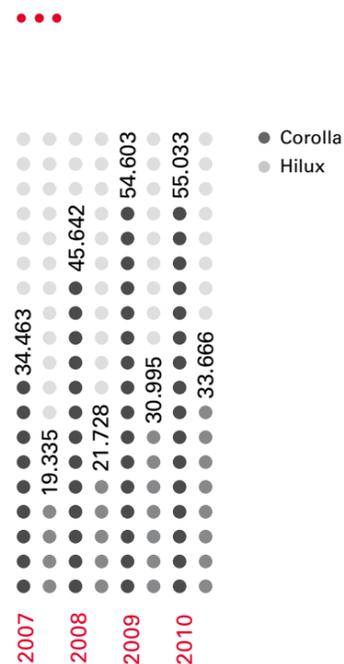
Pelo segundo ano consecutivo, o Corolla fechou o período liderando o segmento de sedãs médios, com mais de 31% de participação, cerca de 55 mil unidades vendidas – 1% superior a 2009. O resultado, inferior aos 9% de aumento do ano anterior em relação a 2008, reflete os efeitos dos chamamentos preventivos realizados pela TDB, mas aponta boa recuperação da imagem da companhia após o incidente.

O segmento de picapes médias de motor diesel continua, também, sob liderança, desde 2005, da Toyota Hilux. Foram comercializadas, em 2010, 33.666 unidades, 9% a mais do que no ano anterior. O utilitário esportivo SW4 teve desempenho ainda maior, crescendo quase 40% no período, com 8.104 unidades vendidas.

Entre os importados, o utilitário esportivo compacto RAV4, por exemplo, vendeu 1.951 unidades em 2010, avanço de 124% em relação a 2009. Recentemente, o veículo ganhou uma versão com tração 4x2, o que ajudou a impulsionar sua inserção no mercado. Já o sedã de luxo Camry vendeu 694 unidades, 29% a mais que no ano anterior.

Em 2010, a Toyota Motor Corporation foi a maior fabricante mundial de veículos, com 8,42 milhões de carros vendidos. No Brasil, a TDB tem participação de pouco mais de 3% no mercado de automóveis – mas seus planos são de crescimento para os próximos anos. Na última década, foram investidos aproximadamente US\$ 900 milhões nas operações no Brasil. Outros US\$ 600 milhões estão sendo investidos na construção da nova planta de Sorocaba (SP), com previsão de iniciar as operações em 2012 *(leia mais na pág. 58)*.

EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO



Perspectivas de mercado

A matriz da Toyota, no Japão, tem anunciado os planos de ganhar participação em mercados emergentes, como o brasileiro. As atenções estão voltadas a eles por conta do bom desempenho após a crise financeira internacional de 2008 e do momento de expansão econômica, aumento de poder aquisitivo da população e crescimento urbano.

A produção veicular no Brasil acumulou recordes na última década e teve alta de 14,3% em 2010. Dados da Anfavea apontam que o ano registrou vendas de 3,52 milhões de unidades, entre automóveis domésticos, veículos comerciais leves, ônibus e caminhões – acima dos 3,45 milhões projetados para o ano. O mês de dezembro de 2010 foi o melhor da história do setor no País, com 381,6 mil veículos vendidos, 30,2% a mais que no mesmo mês do ano anterior.

Os próximos anos devem, em contrapartida, registrar menor expansão. Eventos como o desastre natural ocorrido no Japão em março de 2011, que afetou as operações de diversas montadoras, entre elas a Toyota, fazem com que a previsão para o ano fiscal seja de produção estável, mas sem crescimento acentuado.

Ainda assim, há espaço para diversificação nas atuações das empresas do setor. A Anfavea estima que, entre 2010 e 2012, o volume de investimento das montadoras no Brasil supere os US\$ 11,2 bilhões. Ao colaborar para esses números, por meio de sua planta de Sorocaba e das melhorias implementadas nas demais unidades, a Toyota reafirma sua posição de apostar no País. O melhor exemplo é o lançamento de seu novo veículo compacto – que, ao atrair um novo segmento de mercado, ajuda a renovar e fidelizar novos públicos em relação ao padrão de qualidade e à confiabilidade dos produtos da montadora.

Consciente de que os veículos causam impacto na mobilidade e na qualidade do ar, entre outros aspectos, a Toyota espera ampliar sua participação no mercado levando para as ruas veículos de melhor qualidade e com impacto ambiental reduzido – produzidos sob os mesmos preceitos que fazem da montadora referência global em produção eficiente e de menor impacto.

INVESTIMENTO DE MONTADORAS NO PAÍS DEVE CHEGAR A **R\$ 11,5 BILHÕES** EM 2012

FONTE: ANFAVEA



Corolla: líder em constante renovação

Líder na categoria de sedãs médios, o Corolla é o principal modelo da Toyota no mercado brasileiro e internacional. Com 45 anos completados em 2011, o veículo vem passando por reformulações visuais e técnicas, acompanhando as principais tendências do setor – e, também, liderando-as. O desafio de aliar tecnologia de ponta e conforto, mantendo a identidade visual do veículo, é um dos pontos que definem o Corolla 2012, apresentado ao mercado em março de 2011.

Com a proposta de oferecer um *design* arrojado, o maior diferencial do novo modelo está nos faróis, nas lanternas com LED, nas rodas de liga leve e na nova grade frontal, que o deixaram com um visual mais esportivo.

No desempenho, além do motor 2.0 Dual VVT-i 16V Flex, presente na versão *top* de linha (Altis), o veículo ganhou o sistema Dual VVT-i nos motores 1.8 16V das versões XLi e GLi. Com ele, a *performance* do veículo é aprimorada, com menor consumo de combustível e importante redução na emissão de poluentes.

A potência das versões XLi e GLi também subiu, de 136 para 144 cavalos (com etanol), acompanhada por um novo câmbio manual de seis velocidades, que prioriza a economia de combustível. As versões XEi e Altis, por sua vez, têm potência de 153 cavalos e transmissão automática de quatro marchas com controle eletrônico super ECT (Electronic Control Transmission), mais suave e preciso. Outra inovação de relevância, que garante maior conforto e qualidade à experiência de dirigir, é o *paddle shift* – sistema que agiliza o processo de mudança de marcha nas versões XEi e Altis.

Além do desempenho, importantes itens de segurança reforçam os princípios de durabilidade e responsabilidade sobre o produto da Toyota. O freio a disco nas quatro rodas está disponível em todas as versões. Há, ainda, os sistemas ABS e EBD, presentes nas versões GLi, XEi e Altis, que atuam na prevenção do travamento e na distribuição da força de frenagem das rodas.

O Corolla Altis ainda possui faróis baixos de xênon, que proporcionam mais contraste à noite, além da regulagem de altura e do acendimento automático. Para tornar sua condução mais confortável, esta versão também possui câmera de visão traseira, automaticamente acionada assim que o motorista engata a marcha à ré, que reproduz a visão traseira no retrovisor interno durante as manobras.

• GRI 2.10

A melhor compra



Por três anos consecutivos, o Corolla foi eleito pelo *Guia Quatro Rodas* na pesquisa Melhor Compra no seu segmento. A pesquisa considera preço, índice de desvalorização, valor de seguro, revisões e peças de reposição, índice de satisfação dos consumidores e equipamentos de série.

No prêmio Best Cars, o Corolla também venceu, na categoria Sedãs Médios. Em sua edição 2011, o veículo – cujo modelo 2012 havia sido recentemente lançado – foi eleito o melhor de sua categoria pelos leitores da revista *Carro*.

Sedã econômico

O Corolla também é referência quando o assunto é a economia de combustível. Depois de aderir voluntariamente ao Programa Brasileiro de Etiquetagem (PBE), do Inmetro, em 2009, a Toyota vem investindo para aprimorar e reduzir o consumo de combustível do veículo.

Na tabela 2011, os modelos XLi e GLi, submetidos à avaliação do órgão, foram classificados no nível “A”, em uma escala que vai até “E”. Antes, o sedã havia atingido o nível “C”, o que incentivou adaptações que permitissem melhor desempenho do veículo. Nos testes realizados pelo Inmetro, o veículo apresentou um desempenho de 12,4 km por litro de gasolina consumido em 2010; com câmbio automático e em ciclo rodoviário, foi atingida a marca de 13,3 km por litro no PBE 2011 – aumento de mais de 7% na eficiência.

Menor consumo de combustível também significa menor emissão de gases, como o CO₂ – responsável pela intensificação do efeito estufa, que traz como consequências o aquecimento global e as mudanças climáticas. Outros destaques que ampliam os benefícios ambientais são: todo o revestimento do veículo é fabricado com resina e o painel central emprega TSOP (Polímero Toyota Super Olefina), material reciclável desenvolvido especialmente pela Toyota. Assim, o cliente adquire o veículo da marca tendo certeza de que tem em mãos um produto elaborado de forma responsável, com qualidade e conformidade ambiental asseguradas (*leia mais sobre o Corolla na pág 62*).

A família Corolla XLi

- Motor 1.8 Dual VVT-i 16V Flex
- Coluna de direção com regulagem de altura e profundidade

GLi

- Motor 1.8 Dual VVT-i 16V Flex
- Freios ABS e EBD

XEi

- Motor 2.0 Dual VVT-i Flex
- Transmissão automática de quatro velocidades com super ECT e *paddle shift*

Altis

- Motor 2.0 Dual VVT-i Flex
- Faróis de xênon com acendimento automático e regulagem de altura
- Câmera de visão traseira, acionada junto com a marcha à ré





Governança corporativa

• GRI 4.1 e 4.2

Transparência, ética e conduta

Junto com a visão estratégica da companhia, a estrutura de administração da Toyota do Brasil é elaborada de modo a assegurar tomadas de decisão adequadas à legislação, às diretrizes da matriz no Japão e às regulamentações do mercado. Dessa forma, clientes, colaboradores, parceiros e comunidades do entorno têm assegurado o alinhamento da gestão Toyota aos padrões de transparência internacionais.

Desde 2003, a administração da Toyota no Brasil e na Argentina está integrada na Toyota Mercosul – cujo presidente é o mesmo da TDB. O alinhamento permite uma gestão mais dinâmica e flexível na América Latina, adaptada às necessidades e aos recursos da região, bem como uma integração efetiva entre as operações das duas subsidiárias, que também atendem Caribe e México com seus produtos.

A dimensão de suas atividades no mundo – da matriz, de suas subsidiárias e de seus parceiros distribuidores – faz com que a Toyota veja a adoção de boas práticas de governança corporativa como prioridade para promover o desenvolvimento responsável e equilibrado das regiões em que atua

Todos os processos decisórios estão formalizados no documento *Authorization Policy for Toyota Mercosul*, que estabelece limites e responsabilidades de cada grupo. O mais alto órgão de governança da Toyota Mercosul é o *Board of Directors* (BOD), do qual fazem parte o presidente e os vice-presidentes das três áreas da Toyota – Financeira, Comercial e Industrial –, além de um secretário.

Liderado pelo presidente da companhia, cabe ao BOD desenvolver e executar o planejamento estratégico da subsidiária, além de analisar o desempenho da companhia em reuniões mensais. A tomada de decisão pode ser desenvolvida de três maneiras, de acordo com a relevância do tema: com decisão única do BOD; com decisão local, mas comunicando-a à matriz, *Toyota Motor Corporation* (TMC); e com pré-aprovação da TMC.

A análise e a comunicação de projetos, assim como a elaboração de propostas de melhorias nas operações, também são responsabilidade do *Executive Committee Meeting*, que, por meio de reuniões mensais, auxilia o BOD a partir de um conjunto de grupos que o compõem. Denominados *Function Meetings*, esses grupos contemplam vários temas (Finanças, Comercial, Corporativo e Compras, entre outros) e analisam propostas que estejam alinhadas às áreas correspondentes, encaminhando-as no intuito de aprimorar as operações.

• GRI 4.1, 4.3 e 4.7

Composição e renovação dos membros

• • •

O BOD e o *Executive Committee Meeting* são estruturados de forma a manter relacionamento direto com a matriz TMC, sem, no entanto, prejudicar sua autonomia de gestão.

A composição do BOD obedece ao contrato social da Toyota do Brasil e às diretrizes da matriz. Participam do grupo os diretores estatutários da companhia, além do secretário. Não há membros independentes. A seleção dos integrantes é feita com base no documento e, também, no desempenho de cada diretor, sendo que, em caso de vacância ou necessidade da organização, a estrutura pode ser modificada de maneira extraordinária.

Em geral, a composição do *board* é revisada nas reuniões anuais entre o presidente da Toyota Mercosul e a diretoria da TMC. Já o *Executive Committee Meeting* é formado por diretores estatutários e não estatutários, responsáveis por áreas da companhia. A nomeação é feita pelo BOD, com a aprovação da matriz. O critério central para a seleção desses membros é a competência profissional dos diretores da companhia. Sua composição pode ser renovada anualmente, de maneira semelhante ao BOD.

Quando há modificações de relevância nessas estruturas, a situação é comunicada ao público interno e, também, a *stakeholders* de relevância, como distribuidores, fornecedores e entidades do setor.



Shunichi Nakanishi
Presidente da
Toyota Mercosul



Hideaki Hayashi
Vice-presidente
sênior de Finanças



Luiz Carlos Andrade
Vice-presidente sênior
Corporativo e Comercial



Tsuneo Itagaki
Vice-presidente
sênior Industrial



Percival Maiane
Diretor de Recursos Humanos
e Planejamento Corporativo



Perfil

● GRI 4.5 e 4.10

Avaliação e critérios de remuneração

Anualmente, os membros da alta gestão são submetidos a uma avaliação de duas dimensões (resultados e comportamental), que leva em conta o cumprimento de metas individuais, a participação no desempenho da companhia e as habilidades pessoais dos membros – capacidade de liderança, por exemplo –, bem como seu alinhamento aos princípios do Toyota Way.

O processo, que inclui uma etapa de autoavaliação, é idêntico ao que é aplicado aos demais colaboradores da empresa, podendo resultar em recomposições de cargo ou mudanças na remuneração, de acordo com os *hoshins* (planejamentos estratégicos atribuídos aos setores e colaboradores da organização) traçados e cumpridos.

À exceção do presidente da Toyota Mercosul e de alguns diretores estatutários, que possuem remuneração variável, de acordo com suas competências e seu desempenho no cumprimento de metas, a remuneração dos membros do BOD e do Executive Committee é fixa, sendo ligada ao salário previsto em contrato de trabalho.

Transparência e auditoria

Uma série de instrumentos assegura a transparência, a promoção da ética nas tomadas de decisões, o cumprimento da legislação e da regulamentação nacionais do setor e a responsabilidade pelos resultados (*accountability*). A TDB conta com uma área de Auditoria Interna, o Comitê Ético e o Canal Ético, além de documentos que orientam todos os processos operacionais e definem as diretrizes éticas: o Código de Conduta, o Regulamento Interno e a Política de Autorizações (*Authorization Policy*). Essas políticas e esses procedimentos definem as responsabilidades e atribuições de cada posição dentro das unidades.

Os processos de auditoria são definidos localmente ou em conjunto com a matriz, no intuito de tornar mais transparentes e confiáveis as informações e os processos internos da subsidiária. Seguindo o modelo da TMC, adotam-se as diretrizes estabelecidas na Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), norma norte-americana de referência que define métodos de verificação e segurança nos processos de gestão.

A responsabilidade por manter uma estrutura de controles internos e procedimentos para as demonstrações financeiras, de acordo com o documento, é da direção da TDB. A alta gestão também deve avaliar regularmente a eficiência e a eficácia dos controles implementados.

A companhia também é submetida anualmente a um processo de auditoria externa, responsável por verificar o andamento e a gestão dos processos e apontar oportunidades de melhoria. A TMC faz ainda uma avaliação formal durante visitas esporádicas ao País – a última foi em 2007.

Código de Conduta

Outro documento que dissemina as boas práticas de governança da TDB é o Código de Conduta, que reúne as diretrizes de conduta a serem observadas e adotadas pelos colaboradores em sua rotina profissional, tais como conflito de interesses, respeito à diversidade e aos direitos humanos e relações comerciais e governamentais. O documento passou por uma revisão em 2010 com o intuito de reforçar os padrões de conduta da Toyota no Mercosul (Brasil e Argentina).

Mantido na intranet, o código é reforçado por meio de treinamentos e produtos de comunicação interna, tais como cartazes e *banners*. Ao ingressar na TDB, o colaborador recebe, com o Regulamento Interno, uma cópia reduzida do Código de Conduta, além de ter a versão completa disponível em seu setor. O programa de integração também contempla o tema.

Por meio de ações anuais em todas as unidades da TDB, gestores, supervisores e colaboradores da área operacional são informados sobre práticas ou processos passíveis de suspeita ou denúncia, com exemplos de situações que ocorrem no cotidiano. Em 2010, foi realizado o treinamento de Segurança da Informação, que atendeu 100% dos colaboradores, com aplicações do código às suas rotinas profissionais.



● GRI 4.6. e 4.8

Canal Ético

● ● ●

Meio de comunicação disponível a todos os colaboradores, o canal recebe denúncias sobre comportamentos antiéticos ou suspeita de fraude.

Os temas contemplados pelo Canal Ético vão de conflito de interesses a denúncias sobre divulgação de informações sigilosas, furtos e uso indevido de bens da empresa. O recebimento e a análise das denúncias ficam sob responsabilidade do Comitê Ético da Toyota, composto por gerentes das áreas Jurídica, Administrativa, de Recursos Humanos e de Auditoria.

Assim que é finalizado, o parecer do comitê é repassado à Presidência e à Diretoria de Recursos Humanos, que devem tomar medidas de acordo com as diretrizes da companhia. No caso de a denúncia ser direcionada ao próprio presidente ou à Vice-presidência, o Comitê Ético deve encaminhá-la à matriz, no Japão, para análise.



Comportamento empresarial

● GRI 4.8

O jeito Toyota de produzir

A criação do *Toyota Way*, em 1935, estabeleceu as bases da posição que a companhia conseguiu conquistar no mercado: uma empresa preocupada com a qualidade de seus produtos e capaz de lidar com situações desafiadoras, cujo sistema de produção marcou a história da indústria ao gerenciar custos, processos e métodos com foco na eficiência e na minimização de desperdícios.

Os princípios da gestão da Toyota estão centrados na melhoria contínua – ou *kaizen*, na expressão original em japonês. Para levá-la à prática, as subsidiárias, em consonância com o planejamento estratégico (*hoshin*) da matriz, investem em treinamentos para inserir seus colaboradores nessa cultura de busca por

evolução. Da mesma forma, gestores e parceiros de negócios também têm as missões e os valores da Toyota incorporados às suas atividades.

Outro ponto crucial é o respeito pelas pessoas. Entendendo a criatividade e o potencial de crescimento do colaborador como fatores fundamentais dentro da empresa, a Toyota valoriza o estabelecimento de laços de confiança e respeito mútuo entre seus líderes e funcionários, bem como de oportunidades de crescimento dentro de suas unidades. Um alto desempenho dos colaboradores resulta em operações mais eficientes e em produtos de qualidade – e, por consequência, estimula o *kaizen* em todos os níveis e setores.

A Toyota preserva e dissemina seus valores nas regiões em que mantém operações. A melhoria contínua, a adaptação às necessidades do consumidor – com base no princípio do Cliente em Primeiro Lugar – e o respeito pelas pessoas são os pilares do Toyota Way, que orienta todos os processos e as tomadas de decisão da companhia

● GRI 4.8 e 4.11

Pilares do Toyota Way e conceitos de base

● ● ●

Melhoria contínua

Desafio – construir uma perspectiva de longo prazo, enfrentando desafios com coragem e criatividade, para realizar nossos sonhos.

Kaizen – melhorar as operações de nossos negócios continuamente, com foco na inovação e na evolução.

Genchi genbutsu (“ir até a fonte”, em japonês) – procurar e encontrar os fatos concretos para tomarmos decisões certas, construirmos consenso e atingirmos as metas sem medir esforços.

Respeito pelas pessoas
Respeito – realização de todos os esforços para a construção de entendimento e confiança mútua.

Trabalho em equipe – estímulo ao crescimento pessoal e profissional de cada colaborador, compartilhando as oportunidades de desenvolvimento e maximizando os desempenhos individual e de equipe.

● GRI 4.8 e 4.11

Sistema Toyota de Produção

Reduzir custos, aperfeiçoar a produção e evitar perdas ao longo do processo são objetivos básicos de qualquer empresa do segmento industrial. Para a Toyota, porém, são regras – por meio do Sistema Toyota de Produção (TPS, na sigla em inglês), a satisfação do cliente é perseguida por um sistema que visa atender às suas necessidades no menor prazo, na medida necessária e com os menores custos possíveis.

Além de aplicado em todas as subsidiárias da empresa, o TPS é estudado e praticado em várias companhias ao redor do mundo. Suas origens remontam à própria criação, nos anos 1930, do *Toyota Way* e de sua aplicação à linha de produção de veículos. A filosofia de gerenciamento, que serviu de base para o modelo de produção enxuta (*lean manufacturing*), hoje difundido, traz como principal diferencial o foco na redução de custos, na eliminação de desperdícios e na otimização dos processos.

Para isso, investe-se em um sistema constantemente renovado pela melhoria contínua (*kaizen*). A política também está alinhada aos princípios de gestão socioambiental da Toyota global, por incentivar um uso mais responsável dos recursos e materiais nas rotinas de produção.

Crítérios centrais do TPS

Qualidade Assegurada – somente as unidades de qualidade devem seguir para os processos subsequentes, evitando falhas em cadeia.

Controle de Quantidade – adaptar-se às variações de demanda, tanto em quantidade como em variedade.

Respeito à Condição Humana – incentivar a criatividade e o potencial de inovação do indivíduo, bem como valorizar o trabalho em equipe. Honrar a confiança e o respeito mútuo entre os colaboradores e a gerência.

Filosofias integradas

Produção Just in Time – produzir e transportar aquilo que é necessário, no tempo necessário e na quantidade necessária.

Jidouka – o conceito propõe 100% de qualidade na produção de peças. Também é um princípio de base não permitir que um defeito ou uma falha siga pelo processo sem ser identificado. Diante de anormalidades, o colaborador deve interromper toda a produção para que a situação seja ajustada.

● GRI 4.11

Contra o desperdício

No TPS, o desperdício é toda parte, etapa ou elemento da produção que não eleve valor agregado e somente aumente o custo do produto. Um dos pilares do sistema é o de que a redução dos gastos de produção não precisa comprometer a qualidade dos produtos, e sim acompanhá-la.

Reduzir o excesso de produção e de custos operacionais, logísticos e de estoque e montagem, por exemplo, é uma preocupação central. Um exemplo de eliminação de desperdícios, que é executado na Toyota desde seu início, é a produção de peças de acordo com a demanda. Assim, em vez de produzir em larga escala e gerar risco de excesso de estoque, disponibilizam-se materiais para a montagem de veículos conforme as necessidades e características do mercado. Os veículos também seguem esse mesmo padrão, sendo produzidos e postos no mercado de acordo com a demanda identificada pela companhia.



Visão estratégica

Em consonância com o movimento global de combate às ações que interferem no clima e nos ecossistemas, o Visão Global Toyota 2020 busca promover o equilíbrio e a aproximação entre os ciclos da natureza e da indústria

Compromisso com a qualidade de vida

Com o *slogan* “Abrindo as fronteiras para o amanhã”, o Visão Global 2020 foi divulgado no final de 2007 e, desde então, orienta as ações da Toyota em todas as regiões onde tem operações. O princípio de buscar o desenvolvimento sustentável nas relações entre a indústria e o meio ambiente é posto em prática por meio da gestão Toyota, baseada em princípios como a melhoria contínua (*kaizen*) e no combate aos três “mus”, *muda* (desperdício), *muri* (sobrecarga) e *mura* (variação). Com apoio neles, várias ações e campanhas reforçam a eficiência e a prática da responsabilidade socioambiental em suas unidades.

O compromisso se estende, ainda, aos *stakeholders* de maior relevância.

Por meio de instrumentos como as auditorias Derap e os treinamentos para estimular a obtenção da certificação ISO 14001, os distribuidores são requisitados a colaborar para reduzir impactos ambientais (*leia mais na pág. 26*). A cadeia de fornecedores também é sensibilizada por meio de treinamentos – e assume, com a Toyota, o compromisso de obter certificações de gestão ambiental e reduzir desperdícios e emissões, por meio da adoção das diretrizes do Sistema Toyota de Produção (TPS) (*leia mais na pág. 30*).

Por meio desses mecanismos, a montadora pretende desenvolver uma cadeia produtiva engajada na busca por soluções viáveis na atividade industrial, que utilize recursos de maneira a assegurar a perpetuidade dos ecossistemas e um ambiente de vida saudável.

● GRI 4.8 e 4.11

Visão Global Toyota 2020



Ciclos da natureza

Todas as pessoas e comunidades estão sujeitas aos ciclos naturais da Terra. A Toyota busca, sempre, evitar que *monozukuris* (produtos industriais) prejudiquem o equilíbrio ambiental de alguma maneira.

Ciclos da indústria

Novos ciclos de indústria promovem a disseminação de novos valores. Por isso, a Toyota se compromete a estimular e desenvolver indústrias mais sustentáveis. A missão assumida até o ano de 2020 é reavaliar o relacionamento entre sua atividade e a natureza, com vistas à obtenção do equilíbrio e da equalização de força entre os dois ciclos.



● GRI 4.8

Planejamento estratégico

As políticas e os preceitos Toyota estão inseridos em um modelo de gestão estratégica que é iniciado na matriz, no Japão, e desdobra-se de maneiras distintas nas subsidiárias, adaptando-se aos contextos regionais para, por fim, chegar às operações. Com base no Toyota Way e em princípios definidos no Código de Conduta, anualmente são estabelecidos *hoshins* (estratégias) específicos para cada região – que, por sua vez, correspondem a partes ou etapas do planejamento de longo prazo da companhia.

Mais que uma filosofia ou visão, os *hoshins* existem para receber aplicação direta em todos os níveis da produção Toyota – por isso, são materializados pela alta gestão das subsidiárias em ações direcionadas para seu universo. Em seguida, as estratégias são repassadas aos colaboradores operacionais, supervisores e gerentes. Cada um, com base nelas, contribui em sua rotina profissional para que a Toyota atinja suas metas e seus objetivos e exerça um papel de liderança na sociedade.

Para o ano fiscal iniciado no primeiro semestre de 2011, foi elencada, como prioridade estratégica global, a recuperação do desastre natural ocorrido em março, no Japão, com foco não apenas na retomada das operações afetadas pelo incidente como também no apoio à sociedade japonesa. Outro elemento crucial é o reforço da credibilidade em relação aos consumidores, após os chamamentos realizados em 2009 e 2010.

A América Latina é contemplada pelos *hoshins* regionais, que também se destinam ao Oriente Médio e à África. A prioridade para essas regiões é a expansão da companhia em segmentos de mercado emergentes, com a conquista de novos públicos e a elaboração de um plano de estratégia regional que considere aspectos econômicos e culturais dos países envolvidos. Com base nisso, a TDB elaborou seus *hoshins* para 2011, com foco na confiança dos consumidores e na expansão das operações.

● GRI 4.8

Hoshin global 2011-2012

- Trabalho unificado pela reconstrução das operações e dos negócios afetados pelo desastre natural do Japão
- Recuperação de imagem da TMC, bem como da confiança do consumidor
- Desenvolvimento de veículos e serviços únicos, além de investimento em novos negócios e veículos
- Estabelecimento de um sistema de fornecimento, produção e vendas que seja apreciado pelo cliente, especialmente em países emergentes
- Revisão de governança e recursos humanos a partir de modelo de gestão regionalizado
- Ampliação das comunicações interna e externa
- Aprimoramento da competitividade e das atividades para manter a capacidade operacional no Japão

Hoshin regional (América Latina, Oriente Médio e África)

- Estabelecer e cumprir o plano de ingresso de novos produtos em países emergentes, com foco em consumidores jovens e/ou de menor poder aquisitivo
- Elaborar planos estratégicos futuros das subsidiárias e empresas
- Construir a estratégia de desenvolvimento regional considerando aspectos culturais e econômicos
- Construir uma rede de fornecedores e abastecimento que viabilize o conceito “Consumidor em primeiro lugar”

Hoshin nacional (Toyota do Brasil)

- Aumentar a confiança dos consumidores em resposta às campanhas de chamamento
- Reforçar a base de valores expressa pelo Toyota Way e engajar colaboradores
- Aumentar eficiência e fortalecer operações, com foco na nova unidade, em Sorocaba



● GRI 4.8

Action Plan: novo quinquênio

Uma das principais ferramentas de acompanhamento do compromisso ambiental da montadora é o Toyota *Environmental Action Plan* – um plano de ação quinquenal, elaborado com base no Visão Global, que propõe uma série de metas e ações para a redução no impacto das atividades da empresa, global e localmente.

Após cumprir as metas previstas para o *Action Plan 2006-2010* – o quarto em escala global –, a Toyota já formulou o plano para o período de 2011 a 2015. Os objetivos traçados voltam a focalizar a gestão ambiental e a melhoria contínua nos processos das áreas de produção, vendas, fornecedores, compras, logística e relacionamento com a comunidade, influenciando não só a companhia, mas importantes públicos de interesse.

Levando à prática o Visão Global 2020, as novas metas aprofundam ações já iniciadas e propõem acompanhamento mais cuidadoso dos indicadores socioambientais da empresa e de sua cadeia produtiva.

Os principais pontos de evolução dos últimos cinco anos estão na logística, com o cálculo das emissões decorrentes do transporte de produtos e peças, além do controle das embalagens e da redução de emissões no processo de produção, por exemplo. *Kaizens* de relevância também foram implementados nas áreas, oferecendo maior segurança ocupacional e qualidade do produto (*leia mais na pág. 50*).



● GRI 4.12, 4.13 e S05

Relações governamentais e participação em políticas públicas

A transparência e a participação na busca por soluções viáveis para problemas ligados a seu negócio definem a relação da Toyota com o poder público. O respeito à legislação e aos princípios de ética e conduta são complementados com a participação da companhia na discussão de políticas públicas relacionadas ao setor automotivo.

Por meio de entidades como a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) e a Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (AEA), em que a TDB tem representação formal em cargos de direção e gestão, os princípios Toyota são defendidos e revertidos em contribuições para os debates sobre mobilidade urbana, aquecimento global e atividades da indústria.

Entre as discussões atuais estão a adequação do setor automobilístico à nova Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.305/10), que entra em vigor em 2012; o projeto de lei sobre as diretrizes de reciclagem veicular no Brasil, que já circula na esfera legislativa; e as iniciativas multissetoriais que buscam promover a melhoria da qualidade do ar em grandes centros urbanos.

Recentemente, a Toyota aderiu, com outra montadora (Fiat), órgãos como Petrobras e Agência Nacional do Petróleo (ANP) e a Universidade de São Paulo (USP), ao programa Auto Oil. A iniciativa internacional, organizada por entidades ambientais, montadoras e centros de pesquisa de diversas nações, busca coletar dados de desempenho veicular, a partir de pesquisas e testes na frota brasileira, para reduzir emissões e impactos ambientais, assegurando melhor qualidade de vida urbana.

A ideia é ir além da legislação e propor novos parâmetros e metas de redução, baseados em critérios mais técnicos. Apesar de ter sido implantado no Brasil ainda em 2008, os estudos iniciais do programa tiveram início em 2011. Atualmente em sua segunda fase no exterior, o *Auto Oil* é desenvolvido desde 1997 na Europa e em países como Estados Unidos e Japão, com apoio de entidades como o Japan Petroleum Energy Center (JPEC) e o Parlamento Europeu.

● GRI 4.14 e 4.15

Relacionamento com stakeholders

Em 2008, a Toyota Mercosul, em nome da TDB e da Toyota da Argentina, iniciou um processo de gestão de marca nos dois países. O objetivo principal foi identificar a relação da marca com seus principais públicos de interesse – ou *stakeholders* –, no intuito de fortalecer suas bases na construção de valor.

Stakeholders são pessoas, públicos ou comunidades que se relacionam de forma direta ou indireta com a empresa. O levantamento realizado identificou ao menos quatro principais grupos, bem como seus papéis e expectativas no relacionamento com a montadora (*veja quadro*).

Alinhada a um dos princípios de gestão da Toyota global, a perspectiva da TDB é de que o cliente deve vir em primeiro lugar; por isso, até hoje grande parte das ações de estreitamento de laços e de investimento no relacionamento tem sido direcionada a ele. Porém, outros parceiros da cadeia produtiva, bem como entidades governamentais, associações do setor e sindicatos, também são alvo de atenção da montadora.

Anualmente, são organizados eventos e convenções destinados aos distribuidores e fornecedores. Treinamentos, avaliações e incentivos à melhoria da gestão ambiental também fazem parte das ações destinadas à manutenção de um bom relacionamento da companhia com esses parceiros (*leia mais nas págs. 26 e 30*).

NOSSOS STAKEHOLDERS

Constroem a marca Indivíduos e/ou empresas que têm impacto direto ou indireto na construção da imagem	Colaboradores Fornecedores Agências de propaganda Banco Toyota e TCFA (Argentina) Associação de distribuidores (Abradit e Actra) TMC/acionistas Subsidiárias da Toyota Concessionárias Clientes
Endossam a marca Indivíduos e/ou empresas cuja opinião influencia outras pessoas sobre os valores e a percepção do nosso relacionamento	Imprensa Universidades Líderes de opinião Família dos colaboradores Clientes ONGs
Regulam o setor Empresas com autoridade pública que influenciam as nossas atividades por meio de diretrizes e regulamentações	Autoridades governamentais
Representam o setor Indivíduos e/ou empresas que representam o interesse social, comercial ou individual em relação à marca	Associações setoriais (Anfavea, no Brasil, e Adefa, na Argentina) Comunidade financeira Companhias de seguros Concorrentes Sindicantes



Satisfação por toda a vida

Clientes Relacionamento de confiança

Alinhada aos princípios do Toyota Way, a área de atendimento enxerga as críticas e observações do cliente como chances de refletir a respeito do papel da companhia na promoção do respeito às pessoas nos negócios da indústria automotiva

95% DAS CHAMADAS SÃO ATENDIDAS EM ATÉ **20 segundos**

Anos de experiência nos mais variados mercados e segmentos de público ao redor do mundo fizeram com que a Toyota desenvolvesse uma maneira própria de lidar com seu cliente. No Brasil, não é diferente: com a missão de refletir a voz do consumidor e, a partir dela, promover melhorias contínuas dentro dos processos, o Departamento de Relacionamento com o Cliente acompanha, avalia e aprimora as etapas da aquisição do veículo Toyota – desde o primeiro contato com as concessionárias da rede autorizada até o momento da aquisição e o serviço de pós-venda.

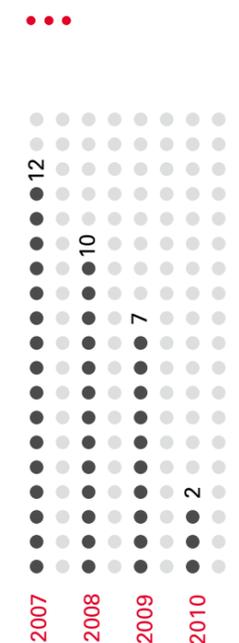
Entre as metas propostas (e atingidas) para a área, recentemente, estão a ampliação do treinamento da equipe do Serviço de Assistência ao Consumidor

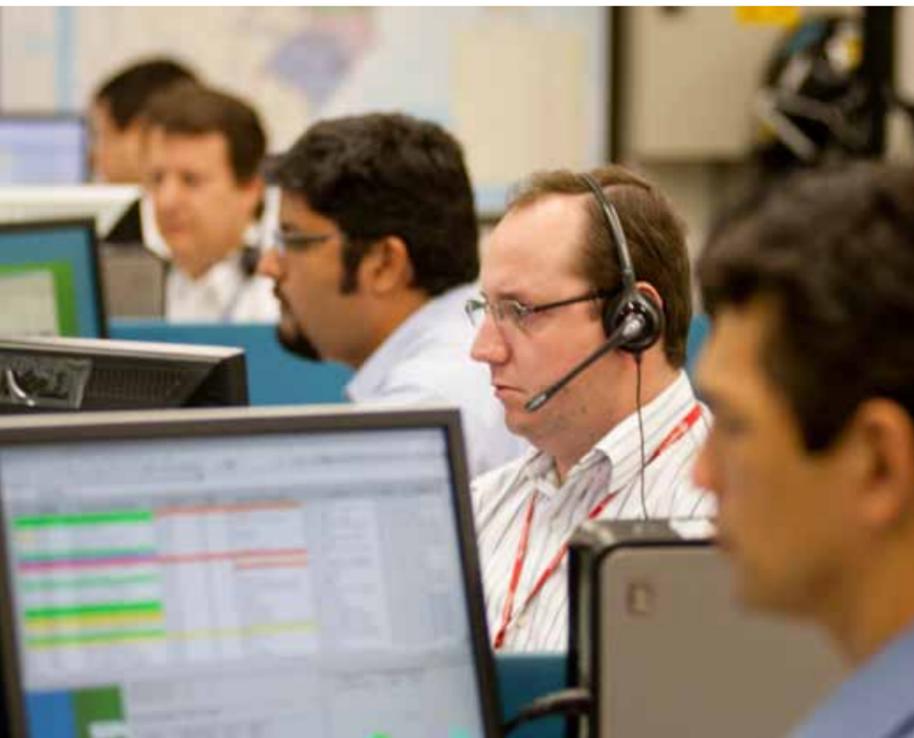
(SAC) da rede autorizada, a agilização do atendimento e a inclusão de uma equipe especializada, composta por engenheiros, no serviço 0800. Atualmente, a companhia disponibiliza um corpo de 12 atendentes (sob regime terceirizado), além de 15 engenheiros especializados, no SAC.

Por conta das dúvidas e dos questionamentos levantados na época dos chamamentos no exterior, os chamados relacionados ao tema cresceram mais de 160% em relação à média dos anos anteriores, chegando a 7,5 mil manifestações. Com as contratações adicionais exigidas pelo movimento extra, surgiu mais um desafio para a montadora: cumprir suas metas de melhoria e, também, responder com agilidade à situação de crise.

Os resultados foram positivos. Algumas propostas para aprimorar o serviço em 2010 foram superadas: uma delas era a de que 80% das chamadas deveriam ser atendidas em até 20 segundos. No fim do ano fiscal, atingiu-se o índice de 95%.

RETORNO ÁGIL
Tempo médio de encerramento das reclamações (dias)





Desdobramentos nas concessionárias



A Toyota também busca preparar a rede de distribuidores por meio de treinamentos bimestrais com os atendentes do SAC das concessionárias. Representantes do SAC e *advisors* (gerentes pós-venda) são selecionados nas unidades e participam de um processo unificado de capacitação que contempla desde técnicas de relacionamento até noções de direitos e deveres do consumidor. No último estágio, o representante ainda participa de um treinamento prático, em que o grupo tem de lidar com situações críticas retiradas de exemplos do cotidiano da área de atendimento ao cliente. Em 2010, 314 pessoas foram capacitadas.

Da mesma forma, a expectativa de esclarecer dúvidas em no máximo dois dias deu lugar à marca de soluções em apenas um dia. Para os próximos anos, o departamento tem como meta reduzir o número de reclamações em 10%. Para isso, e também para preparar a estrutura da companhia para o início da comercialização do novo veículo compacto, o SAC será ampliado. Outro foco é o reforço da atuação da Toyota nas mídias sociais e digitais.

Após a ocorrência dos chamamentos de veículos, entre 2009 e 2010, ficou evidente que um bom relacionamento com o cliente também depende de uma atuação firme da Toyota na resposta a reclamações e dúvidas expostas pelo usuário na internet, que impactam diretamente na imagem da empresa, especialmente nas chamadas mídias sociais.

Especialização no SAC

A demanda de alguns clientes por funcionários que conhecessem mais a fundo o funcionamento dos veículos fez com que a Toyota ampliasse seu serviço de atendimento, incluindo a participação de engenheiros no suporte telefônico. Com experiência no mercado e capacidade de se comunicar de forma simples com o cliente, esses profissionais solucionam dúvidas de caráter mais complexo, ligadas a problemas mecânicos ou demandas técnicas. A equipe encerrou o ano de 2010 com tempo recorde de solução de dúvidas (o prazo médio de respostas, nesse caso, é de 48 horas).

Parte da equipe se dedica aos casos mais críticos, o que inclui a prática do *genchi genbutsu* – ou seja, atender presencialmente os clientes com dúvidas de segurança que dependem de avaliação local e oferecem potenciais riscos. Em 2010, cerca de 280 atendimentos desse tipo foram feitos em todo o Brasil – número alavancado, sobretudo, pela preocupação dos clientes em relação aos chamamentos ocorridos com o Corolla no exterior.

Em 2012, essa equipe especializada será ampliada, de forma a tornar mais viáveis as viagens para atendimentos presenciais e reduzir ainda mais o tempo de espera por atendimento.

ASSISTÊNCIA AO CLIENTE TOYOTA

Atendimento, por assunto	2008	2009	2010
Vendas	80.570	94.710	99.471
CPUS (passagens pagas na rede autorizada)	782.557	798.529	922.880
Ocorrências	53.480	45.820	46.182
Informações	45.364	37.296	37.893
Reclamações	8.116	8.524	8.289

● GRI PR5

Satisfação por toda a vida

Acompanhar os índices de satisfação é uma necessidade para a manutenção do bom relacionamento com os clientes. Por isso, cada uma das etapas do processo de atendimento e aquisição de um veículo da montadora é avaliada pelas áreas de Vendas, Pós-venda e SAC, tendo sua evolução monitorada pelas áreas responsáveis.

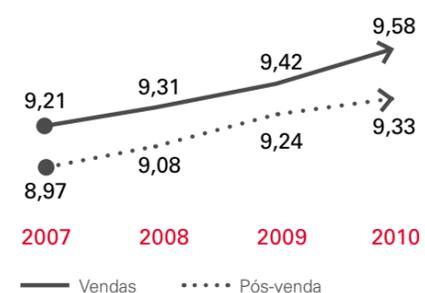
Um dos principais instrumentos dessa análise é o Índice de Satisfação do Cliente. Realizado na área de Vendas desde 2007, o levantamento das percepções dos clientes é diário, e os resultados ficam disponíveis para os distribuidores. Isso agiliza a tomada de decisão associada às demandas do cliente.

As consultas são realizadas por telefone, pelo Ibope, e chegam a cerca de 14 mil pessoas contactadas por ano. O cliente avalia a estrutura física dos distribuidores, o desempenho dos vendedores e consultores, a entrega do veículo e a qualidade do atendimento. Os números mostram que a satisfação geral de quem adquiriu um veículo Toyota continua em crescimento, chegando a 9,58 em 2010 (veja quadro).

Essas informações são fundamentais para que a Toyota acompanhe a evolução de sua rede e a eficácia dos treinamentos e do Toyota *Sales Way* (TSW), programa de qualidade de atendimento para as concessionárias (leia mais na pág. 26).

● GRI PR5

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE



84% DOS CLIENTES
RECOMENDAM A TOYOTA



Com metodologia semelhante, há uma pesquisa de pós-venda, também realizada pelo Ibope desde 2008, que mede a satisfação da assistência técnica. Em média, 12 mil pessoas participam do levantamento. Depois de superar a meta prevista para 2009 e atingir a nota 9,27, o índice chegou a 9,37 em 2010, mais uma vez de acordo com as metas anuais.

A avaliação do atendimento do SAC também é feita. Até 2010, o único responsável pelo processo era o próprio membro da equipe de atendimento, que registrava no sistema o nível de esclarecimento e o andamento da ocorrência do cliente. Agora, o usuário também concede uma nota que qualifica a assistência oferecida. Em 2011, os dados serão consolidados e cruzados, de forma a apontar um retrato mais amplo do relacionamento com o cliente na central telefônica.

A consolidação de todas essas informações ajuda a Toyota a mensurar a qualidade de todo o ciclo de prestação de serviço ao seu cliente. Assim, novas estratégias podem ser traçadas para promover a melhoria contínua nos processos que envolvem esse atendimento.

Aprendizado e melhoria

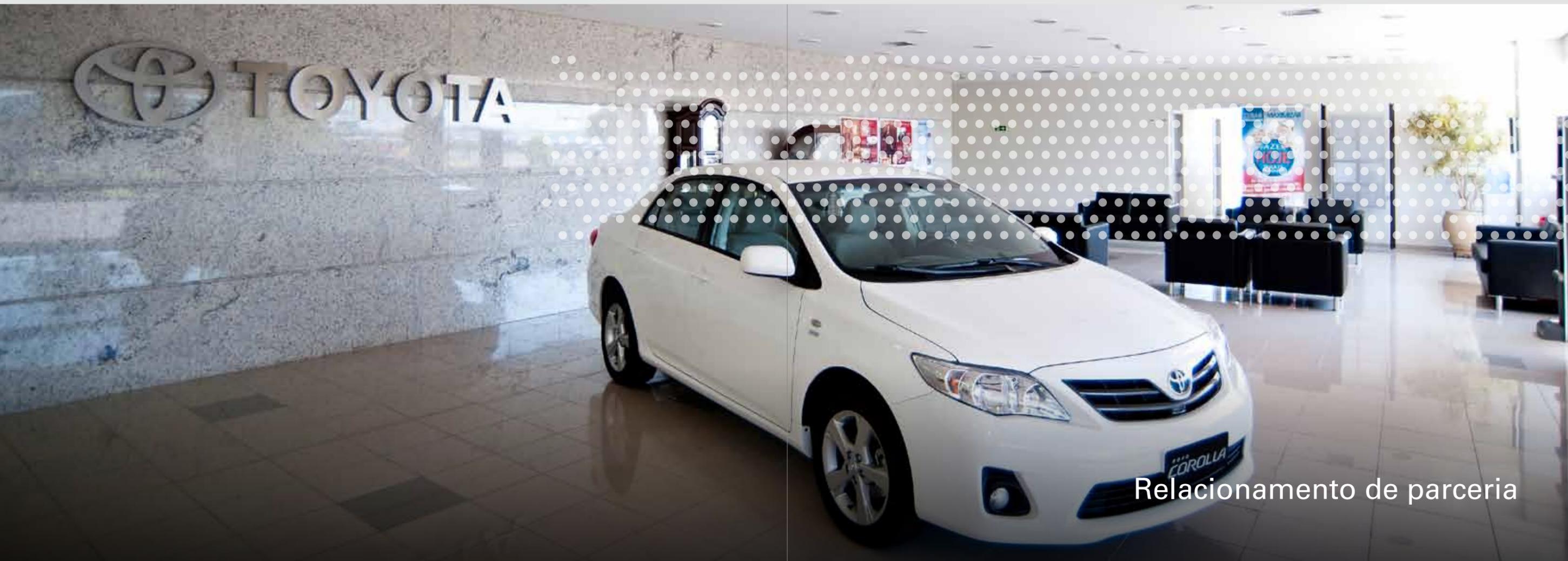
O impacto das campanhas de chamamento ocorridas no exterior e o chamamento preventivo no Brasil também se refletiram no relacionamento da TDB com seus clientes – e permitiu melhorias imediatas no atendimento por meio dos canais de comunicação do pós-venda.

Diante do aumento expressivo de ligações ao SAC, bem como de dúvidas de usuários durante o processo de atendimento, a empresa pôs em prática o princípio da melhoria contínua, trazendo ao Brasil o Smart (*Swift Market Analysis Response Teams*, na sigla em inglês) – grupo de investigação adotado nos mercados afetados (leia mais na pág. 62).

Mesmo sem qualquer impacto comprovado sobre a qualidade ou a segurança dos veículos Toyota fabricados e comercializados no Brasil, a subsidiária entendeu que a recuperação da confiança, local e globalmente, dependia de uma resposta ágil à situação de crise, por meio de um atendimento transparente e padronizado.

Novos atendentes foram contratados para absorver a demanda do SAC; além disso, uma equipe de engenheiros foi destinada especialmente para praticar o *genchi genbutsu* e investigar presencialmente as reclamações de usuários. O serviço de atendimento presencial, que continuou como parte do serviço de assistência, destina-se especialmente a casos em que a dúvida ou reclamação tem relação com itens de segurança importantes – como freios, *airbags* ou processo de aceleração e condução do veículo.

Os supostos casos de aceleração espontânea, por exemplo, muito relatados à época do *recall*, foram analisados presencialmente pelos técnicos. Em nenhum dos casos foi comprovada qualquer falha nos veículos – da mesma forma que no caso do chamamento ocorrido globalmente, em que as investigações da Nasa (Administração Nacional do Espaço e da Aeronáutica, na sigla em inglês) não apontaram falhas eletrônicas. Durante o ano de 2010, foram realizados cerca de 280 atendimentos em todo o Brasil.



Relacionamento de parceria

Distribuidores Comprometimento e qualidade

Além de assegurar a qualidade dos produtos, é fundamental manter um relacionamento estreito com a rede de distribuidores. Com 136 concessionárias em 26 estados brasileiros, além do Distrito Federal, os *dealers* (como são chamados) compartilham a responsabilidade sobre a manutenção da imagem da Toyota

A rede de distribuidores da Toyota é parte ativa de seu crescimento e sua evolução no Brasil. Por isso, uma série de políticas e programas de qualificação e incentivo é realizada com gerentes, consultores e executivos da rede, de forma a melhor prepará-los para atender ao princípio do Cliente em Primeiro Lugar, que norteia as ações da Toyota.

Toda nova concessionária recebe uma capacitação de seis meses antes de entrar em atividade, de forma a gerar novas lideranças e impulsionar o desenvolvimento da rede. As principais diretrizes desse relacionamento também estão definidas no Código de Conduta, válido para todo o Mercosul.

Além de prestar um atendimento de excelência, os revendedores devem estar comprometidos com a redução de impactos ambientais e a promoção do desenvolvimento sustentável de suas regiões. Em 2011, a Toyota iniciou o acompanhamento de indicadores de consumo de energia e água, de

emissões de CO₂ e de geração de resíduos perigosos nas concessionárias. Com base no levantamento de dados, ainda inicial, a Toyota pretende aprimorar e manter um histórico detalhado do desempenho ambiental de seus *dealers*.

Evolução, metas e desafios

Um dos grandes desafios para a montadora é manter as mais de 130 revendas alinhadas a um padrão de qualidade no atendimento de vendas. A formação dos consultores e gerentes que mantêm contato com o cliente é viabilizada por meio do Programa de Capacitação de Vendas, que, desde 2008, ajuda a aprimorar o relacionamento comercial e, ao mesmo tempo, qualificar e reter talentos comerciais nas revendedoras, com base nos princípios do Toyota Way.

Os custos da capacitação, que combina módulos presenciais e outros de treinamento via internet (*e-learning*), são divididos entre as concessionárias,

por meio da Associação Brasileira de Distribuidores Toyota (Abradit), e a TDB. As aulas contemplam desde noções técnicas, informações e diferenciais dos produtos Toyota até métodos de abordagem, negociação e atendimento ao cliente. Os participantes podem obter até três certificações – do nível básico, *Expert* e *Master*.

Em 2010, mais de 65% dos consultores e 76% dos gerentes da rede autorizada foram certificados no nível básico, enquanto 20% e 36%, respectivamente, atingiram o nível *Expert* e *Master*.

Principal instrumento para mensurar, de maneira indireta, a eficiência da integração entre a Toyota e os distribuidores, o índice de satisfação do consumidor aponta que o programa tem auxiliado a companhia a superar metas. De 2008 a 2010, o índice atribuído pelos clientes à rede subiu de 9,21 para 9,58 (*leia mais sobre a satisfação dos clientes na pág 25*).


Distribuidores


Comunicação com as equipes

Desenvolver e manter canais de comunicação com as vendas autorizadas também faz parte da política de relacionamento da Toyota. A principal plataforma de comunicação e *e-learning* é um portal acessado por usuários cadastrados que conta com informações e princípios da montadora e serve como plataforma para treinamentos de caráter mais técnico, que não dependem de acompanhamento presencial.

A TV Toyota também tem uma série de canais temáticos, desde campanhas publicitárias e de venda até *chats*, transmissões ao vivo, informações institucionais e setoriais e mensagens da diretoria. Em 2010, foi lançado o Radar Toyota, ferramenta de treinamentos em vídeo que explora os produtos e o perfil dos clientes da montadora.

Formação de novos *dealers*

Iniciado em 2007, o *Toyota Dealer Management Program* é um dos principais recursos para que a TDB assegure a continuidade e a evolução de sua rede de revendedores autorizados. Com *status* de MBA (*Master of Business Administration*) desde 2010, o curso, ministrado no Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), em São Paulo, investe na formação de sucessores e executivos dos distribuidores nas áreas gerencial, técnica e estratégica. Até o início de 2011, quatro turmas já haviam sido criadas, com mais de 120 alunos formados ou em formação.

O programa busca disseminar os valores e as diretrizes da montadora para assegurar uma aplicação coerente das técnicas de gerenciamento e viabilizar a troca de experiências e práticas. Na grade curricular, elaborada pelo Insper com apoio da Toyota e da Associação Brasileira de Distribuidores Toyota (Abradit), são trabalhados desde temas como estratégia, responsabilidade sociocorporativa e macroeconomia até outros, de aplicação mais prática, como gestão de *marketing* de varejo, finanças corporativas e gestão de vendas. Os professores são selecionados e capacitados nos princípios Toyota sob a supervisão da TDB. O programa ainda inclui aulas em Los Angeles (EUA) e uma viagem de imersão ao Japão.

Derap: incentivo à gestão ambiental

No intuito de auxiliar a rede de *dealers* a adotar medidas de redução de impactos ambientais e de gestão de riscos, a Toyota desenvolve globalmente o Programa de Auditoria de Riscos Ambientais em Distribuidores (Derap, na sigla em inglês). Até março de 2011, o programa já havia sido adotado por 89% da rede no Brasil (119 concessionárias), com o objetivo de que, em 2012, a rede esteja com todos os seus distribuidores certificados.

Requisitos Derap

- • •
- Ter um responsável ambiental em cada distribuidor.
- Possuir uma política ambiental, uma declaração de atendimento à legislação vigente e um compromisso de implantar melhorias ambientais.
- Gerenciar adequadamente resíduos perigosos (como óleos, filtros e baterias).
- Fazer uso de caixas separadoras de água e óleo.
- Utilizar máquina recicladora do gás do sistema de ar condicionado dos veículos para evitar emissões de gases que prejudicam a camada de ozônio da atmosfera.

Também conhecido como Padrões Ambientais Toyota, o Derap é coordenado pela área de Pós-venda e serve como instrumento de sensibilização dos parceiros para as questões de controle de riscos e mitigação de impacto socioambiental. Para atingir toda a rede, a Toyota elaborou um cronograma para que todas as concessionárias incorporem os requisitos do Derap (*veja quadro*); até março de 2012, 126 *dealers* devem estar certificados pelo programa. Os demais distribuidores (sete) estão passando por reformas ou readequando sua estrutura para, futuramente, atender ao programa.

Sua execução envolve uma etapa de treinamento e auditoria para verificar se a empresa atende aos requisitos estipulados. Tudo aquilo que não tiver sido alcançado é apontado de forma a permitir a prática do *kaizen* e a consequente melhoria dos processos por meio de ajustes e redirecionamentos, até que todos os requisitos sejam atendidos.

Auditorias

- • •
- A equipe de Meio Ambiente da TDB acompanha os *dealers* que já obtiveram a certificação Derap por meio de auditorias periódicas.
- Anualmente, 12 auditorias são realizadas para avaliar a gestão ambiental das empresas, levando em conta aspectos como o tratamento de efluentes e a destinação de resíduos.

Programas treinam e monitoram qualidade

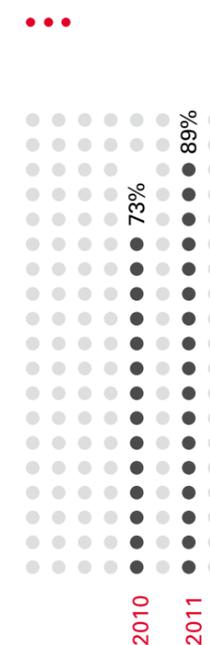
Outro instrumento de que a Toyota do Brasil dispõe para aprimorar e acompanhar continuamente a qualidade do atendimento prestado na rede é o *Toyota Sales Way* (TSW), que treina e certifica as equipes de vendas dos distribuidores. No primeiro semestre de 2011, a rede no Brasil contava com 126 revendedoras certificadas, além de outras quatro em processo de certificação.

A capacitação tem como principal objetivo elevar a satisfação do cliente, tornando o atendimento padronizado e focado nas pessoas, fornecendo a melhor experiência de compra, conforme os princípios do *Toyota Way*. A certificação TSW é válida por um ano; após esse período, auditorias são realizadas anualmente para renovar a certificação das unidades.

Na área de Pós-venda é desenvolvido o *Skill Contest*, um campeonato promovido pela Toyota para fortalecer a excelência nas rotinas profissionais e premiar os colaboradores de distribuidores com melhor desempenho em suas funções.

Os participantes – técnicos e consultores de serviços da rede – passam por seleção com testes teóricos e práticos. A etapa final põe à prova a agilidade do colaborador em solucionar questões durante um atendimento, que inclui desde o diálogo com o cliente até a solução de problemas mecânicos no veículo. Os critérios utilizados durante a avaliação, porém, vão além do desempenho técnico: leva-se em conta a qualidade do atendimento prestado, bem como o alinhamento do consultor ou vendedor aos princípios Toyota. Em 2010, a 16ª edição do *Skill Contest* foi realizada em São Paulo, premiando três técnicos e três consultores de serviços. Os vencedores ganham uma viagem ao Japão, na qual conhecem mais sobre a história da montadora e seus valores e diretrizes de base.

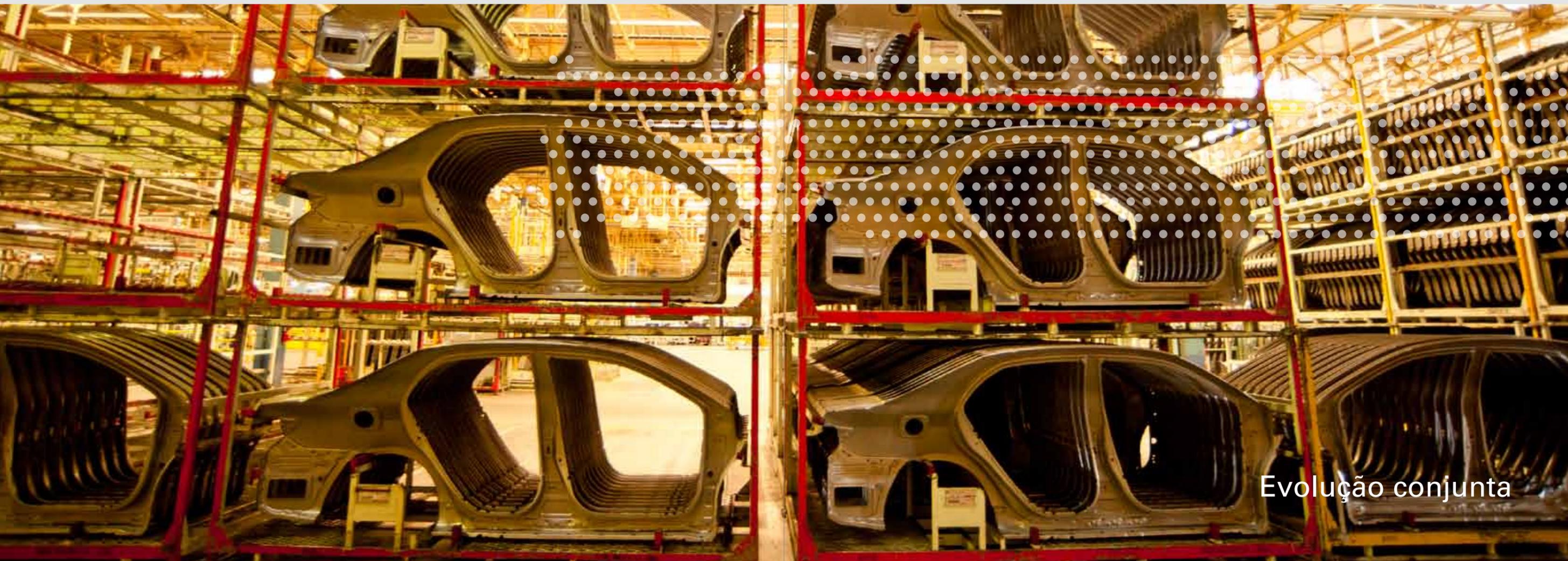
CERTIFICADOS NO PROGRAMA AMBIENTAL TOYOTA



ISO 14001

De forma a ampliar o compromisso ambiental, a Toyota também orienta seus distribuidores a adotarem a certificação ISO 14001 – principal método de reconhecimento formal de um sistema de gerenciamento ambiental dentro das companhias. Apesar de não ser obrigatória aos revendedores, a certificação já é vista como diferencial no setor, além de agregar valor à imagem da rede e da própria Toyota no Brasil.

Dois treinamentos anuais capacitam gestores e esclarecem as empresas sobre os diferenciais, conceitos e requisitos de gestão ambiental que devem adotar. O ano fiscal de 2010 encerrou com 39 *dealers* certificados, de acordo com as metas previstas. Até março de 2012, pretende-se chegar à marca de 49 empresas com o ISO 14001.



Evolução conjunta

Fornecedores Aprendizado constante

● GRI HR6 e HR7

Para assegurar o padrão de qualidade de seus produtos e a responsabilidade de suas ações e de seus impactos nos vários mercados em que atua, a Toyota, por meio da área de Compras, busca estreitar laços e inserir a cadeia produtiva em seus valores e princípios

O relacionamento que a Toyota do Brasil mantém com seus fornecedores está baseado na política de compras da companhia, que dá as diretrizes essenciais de desempenho e desenvolvimento contínuo desses parceiros, constantemente estimulados a realizarem aprimoramentos em seu negócio. Para iniciar relacionamento com um novo fornecedor, as diretrizes levam em conta a qualidade, o processo logístico, os custos e a capacidade de gerenciamento e preparação dos fornecedores para atender às demandas da montadora em suas operações no Brasil.

As atividades de treinamento promovidas pela Toyota orientam esses parceiros a incorporar práticas de melhoria contínua, de redução de desperdícios e de acompanhamento do desempenho ambiental. Os fornecedores de peças e insumos, tidos como essenciais, passam por treinamentos sobre as diretrizes do Sistema Toyota de Produção (TPS), bem como de padrões de segurança e qualidade.

O Guia Ambiental de Compras, publicado em 2007, e o de Responsabilidade Social Corporativa, lançado em 2009, também são utilizados como forma de incentivar os parceiros a adotarem boas práticas socioambientais.

Formada por aproximadamente cem empresas, a base de fornecedores da montadora é representada formalmente pela Associação de Fornecedores Toyota (Brasa, na sigla em inglês) – parceira na execução de treinamentos e encaminhamento de demandas para a montadora. Periodicamente, profissionais da Toyota estão nas unidades dos parceiros para trocar experiências e auxiliar na implementação de melhorias. Anualmente, na convenção anual de fornecedores, aqueles que mais se destacaram em iniciativas de qualidade e melhorias são premiados.

Capacitação para os fornecedores

Um dos treinamentos destinados à cadeia, organizado anualmente, é

o de *jishuken*, por meio do qual os parceiros são estimulados a adotar o autoaprendizado voltado à melhoria de suas rotinas, evitando desperdícios e danos ambientais, enquanto a produção é assegurada.

Composto por aulas teóricas, com aplicações práticas e apresentação de trabalhos, o treinamento se divide em três níveis: básico, avançado e *ji-kotei kanketsu* (garantia de qualidade no processo). Em 2010, 43 empresas participaram da iniciativa, mesmo número do ano anterior.

Por meio da prática do *kaizen*, as empresas conseguem não apenas reduzir custos – o que impacta positivamente no relacionamento com a montadora –, mas também padronizar sua produção, solucionar problemas operacionais e, principalmente, promover a eliminação de *muda* (desperdício), *muri* (sobrecarga) e *mura* (variação) nos processos, tornando-os enxutos e eficientes, conforme o padrão Toyota.

Forneceores



Desafio: adoção da ISO 14001

A Toyota solicita a seus fornecedores a obtenção da ISO 14001 – ou qualquer outra certificação ambiental, realizada por terceiros, que confirme a existência de um sistema de gestão ambiental nas empresas – para assegurar que os compromissos da montadora com a redução e o controle de impactos sobre o meio ambiente são disseminados em sua cadeia de valor.

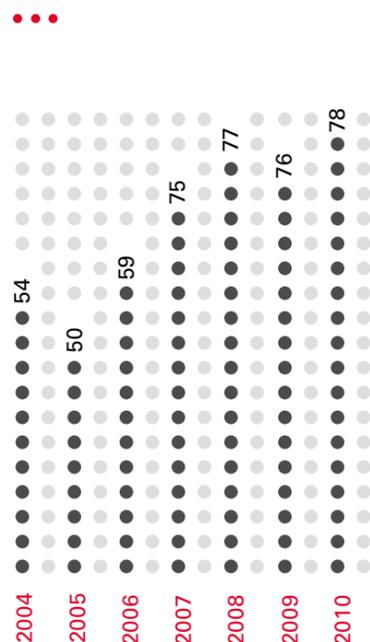
Depois de estabelecer como meta para 2009 a adesão de 100% dos fornecedores à ISO 14001 e não ter alcançado esse objetivo, mantendo-se no índice de 76%, a área de Compras optou por transferi-la para o segundo semestre de 2011. Até março de 2011, 78% das empresas haviam obtido a certificação.

Reforço nas boas práticas sociais

De forma complementar aos guias disseminados na cadeia, 47 empresas fornecedoras participaram de um treinamento da *Automotive Industry Action Group (Aiag)*, realizado com apoio da Toyota do Brasil, da Ford e da GM, cujo foco é a sensibilização dos parceiros para a adoção de boas práticas de responsabilidade social.

Organização internacional fundada em 1982, a Aiag promove treinamentos e ações de aprimoramento dos processos na cadeia de suprimentos do setor automobilístico. Com foco específico em questões como trabalho escravo, direitos humanos e saúde e segurança do colaborador, a capacitação foi composta de uma única etapa, teórica, organizada no segundo semestre de 2010.

ÍNDICE DE FORNECEDORES CERTIFICADOS
Fornecedores certificados (%)



Ação ajudou parceiro a otimizar produção

A adoção do princípio de combate aos três “mus” – *muda* (desperdício), *muri* (sobrecarga) e *mura* (variação) – ajudou um dos fornecedores da Toyota do Brasil a reduzir significativamente o desperdício de tempo e de espaço dentro de sua unidade produtiva, em Barueri (SP).

O *kaizen* envolveu a padronização da linha de um dos produtos. A partir da identificação de *mura*, causada pela necessidade de estocagem intermediária dos produtos durante o processo produtivo, colaboradores decidiram distribuir melhor as atividades realizadas pelos operários e acelerar a finalização das peças.

Assim, a etapa de estocagem prévia deixou de existir – antes, os produtos inacabados eram depositados em caixas e só ficavam prontos nos fins de semana. Com isso, a área de estoque foi reduzida em 10 m²; da mesma forma, 60 horas extras de trabalho puderam ser economizadas semanalmente.

GRI EC6

Política de compras

As diretrizes da área de Compras são norteadas por questões como qualidade, logística e custo, não sendo um critério formal a localização do fornecedor. A Toyota entende como fornecedor local todos aqueles com sede no Brasil. Abaixo, os princípios da política de compras:

Concorrência justa e política de portas abertas

O processo de negociação com fornecedores é aberto, sem restrições associadas a tamanho ou nacionalidade da empresa. A escolha é feita com base em considerações comerciais e leva em conta a qualidade, a capacidade tecnológica e a confiabilidade para a entrega dos insumos;

Benefício mútuo baseado na confiança

Os fornecedores são objeto de confiança da Toyota e vice-versa, no intuito de gerar um desenvolvimento mútuo e uma relação rica em comunicação e diálogo com a cadeia;

Contribuir para a vitalidade da economia local por meio da localização: boa cidadania corporativa

Por meio de sua produção, a Toyota busca participar ativamente do desenvolvimento econômico de cada região. Por isso, valoriza-se a compra de peças, materiais, equipamentos e outros insumos e bens de fornecedores locais, que gera retorno para a região.

Desenvolvimento responsável em Sorocaba

Mais que uma maneira inteligente de economizar custos, instalar o máximo de fornecedores ao redor de plantas industriais é, também, uma maneira de se comprometer com o desenvolvimento regional e ajudar na redução de impactos ambientais decorrentes do transporte de insumos e peças. Essa tendência, já iniciada na planta de Indaiatuba, também norteia o processo de construção da nova fábrica, em Sorocaba.

Desde a homologação e o início dos projetos da planta, as áreas responsáveis da Toyota estiveram envolvidas com a cadeia de fornecedores. Atualmente, dez produtores de peças de grande volume e relevância sobre o produto final, como tubos de freio, escapamentos, pneus, tanques de combustível, assentos de motorista e passageiro e vidros, estão construindo unidades fabris dentro do parque de fornecedores anexo à planta industrial da Toyota. Outro fornecedor,

especializado em gerenciamento de resíduos, também irá se instalar no local. De acordo com os padrões de relacionamento da TDB, todos deverão obter a certificação ISO 14001 e aplicar modelos rígidos de gestão ambiental em seus processos. A planta ainda será atendida por mais 63 fornecedores instalados em Indaiatuba (SP) e em outros municípios brasileiros.

Outra preocupação foi a adoção dos padrões de segurança da TDB nas próprias obras civis dos fornecedores. A área de Segurança da montadora mantém contatos periódicos com as empresas contratadas para as construções, disseminando, entre elas, o Manual de Segurança utilizado nos processos da Toyota. Periodicamente, há patrulhas de segurança nas obras, no intuito de prevenir e minimizar acidentes.

Mais agilidade em sistema de compras

Acelerar as atividades da área de Compras sem comprometer o rigor das etapas é um desafio a que a Toyota busca responder com inovação constante. Desde 2011, um novo sistema permite o desenvolvimento *on-line* desses processos.

Implementada no final do primeiro trimestre, a plataforma permite que a aprovação de compras, bem como as cotações e atualizações de preços, seja feita na rede. A validação também se tornou mais rápida: todas as aprovações, exceto a do gerente-geral, podem ser realizadas por meio de assinatura eletrônica.



Trabalho em equipe e respeito pelas pessoas

Colaboradores Parceiros no desenvolvimento

● GRI EC7

Treinamentos e programas estimulam os colaboradores a serem construtores das melhorias e tornarem-se parceiros na identificação de oportunidades de evolução da Toyota

Ligada historicamente à consolidação industrial do Brasil, na década de 1960, a Toyota reconhece e valoriza o papel que as pessoas têm na evolução e consolidação da montadora como sinônimo de qualidade e confiança. Por isso, o relacionamento com esses *stakeholders* é constantemente avaliado e aprimorado, por meio de documentos, políticas e estratégias que são revisados periodicamente pela Diretoria de Recursos Humanos da companhia.

Com base no desenvolvimento das competências e na cultura de melhoria contínua (*kaizen*) da empresa, todo colaborador é, desde sua entrada na empresa, inserido no ambiente de trabalho com apoio nos princípios do Toyota Way e na metodologia do Sistema Toyota de Produção.

O Manual de Integração e o Regulamento Interno esclarecem os trabalhadores sobre as garantias, responsabilidades e diretrizes de seu trabalho, bem como sobre os canais de comunicação de que dispõem para se relacionar com seus líderes e gestores e fazer sugestões ou denúncias. Por meio do Planejamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos (PDRH), também são acompanhados o cumprimento e a análise de metas e a avaliação, o diálogo e o crescimento contínuo das potencialidades do público interno da TDB.

Em 2010, houve um crescimento de 20% no número de colaboradores, ultrapassando 4 mil pessoas, motivado pelo avanço da produção.

Embora não tenha uma política estruturada para valorização e contratação de moradores do entorno de suas unidades, essa prática existe. Em 2010, 54% dos membros de alta gerência (gerentes-gerais e diretores) eram moradores locais, percentual igual ao do ano anterior.

Colaboradores

Quem são os colaboradores da Toyota

GRI LA1

TOTAL DE COLABORADORES – TDB 2011*

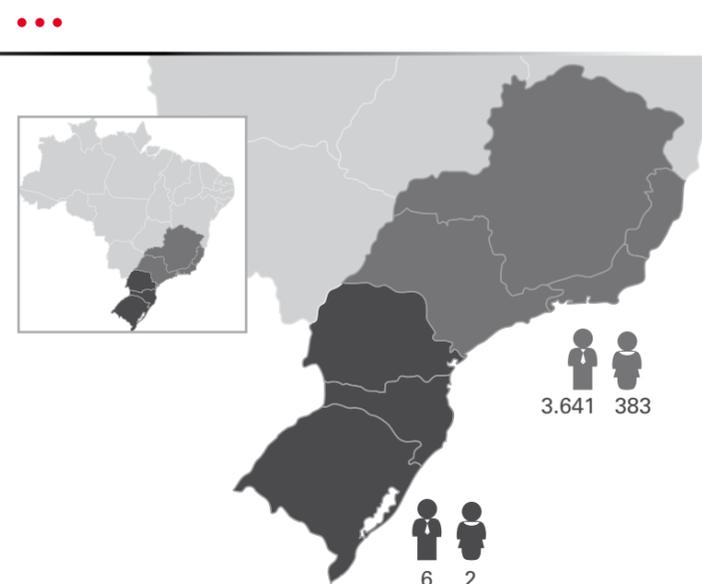
Nível funcional	Homens	Mulheres
Presidência e Vice-presidência	5	0
Diretoria	10	0
Gerência	52	0
Chefia/coordenação	184	21
Técnica/supervisão	193	1
Administrativo	649	283
Operacional	2.440	9
Terceiros	13	8
Aprendizes	97	45
Trainees	0	0
Estagiários	4	18
TOTAL	3.647	385

*Dados de janeiro a agosto

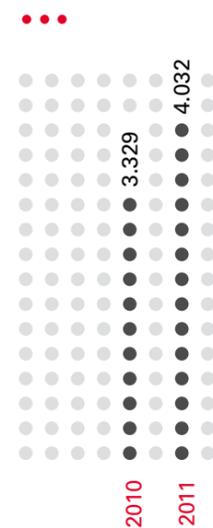
%DE COLABORADORES, POR CATEGORIA FUNCIONAL E FAIXA ETÁRIA – 2010

Categoria funcional	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
Diretoria	0%	70%	30%
Gerência	0%	81%	19%
Administrativo	33,5%	61,5%	5%
Produção	44%	54%	2%
Aprendizes	100%	0%	0%
Estagiários	100%	0%	0%
TOTAL	42%	55%	3%

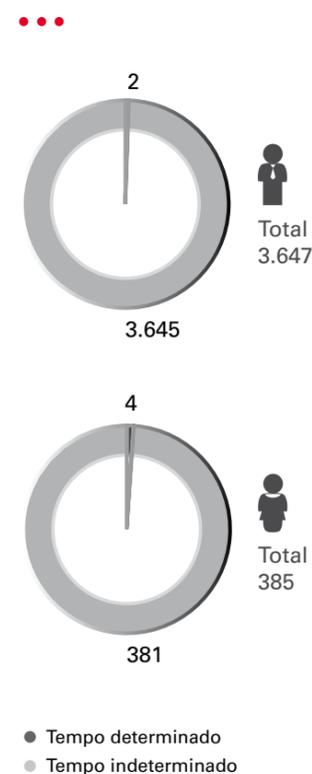
GÊNERO POR REGIÃO



TOTAL DE FUNCIONÁRIOS



COLABORADOR POR TIPO DE CONTRATO



*Dados de janeiro a agosto

Rotatividade

GRI LA2

POR FAIXA ETÁRIA

Taxa de rotatividade (%)	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
2010	9,74	8,15	11,86
2011	5,89	4,51	4,58
Número de desligamentos			
2010	125	161	15
2011	91	93	6
Taxa de contratações (%)			
2010	79,25	19,50	1,26
2011	75,73	23,15	1,12
Número de contratações			
2010	252	62	4
2011	337	103	5

POR GÊNERO

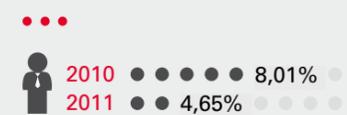
NÚMERO DE DESLIGAMENTOS

Masculino	249	159
Feminino	52	31

NÚMERO DE CONTRATAÇÕES

Masculino	290	400
Feminino	28	45

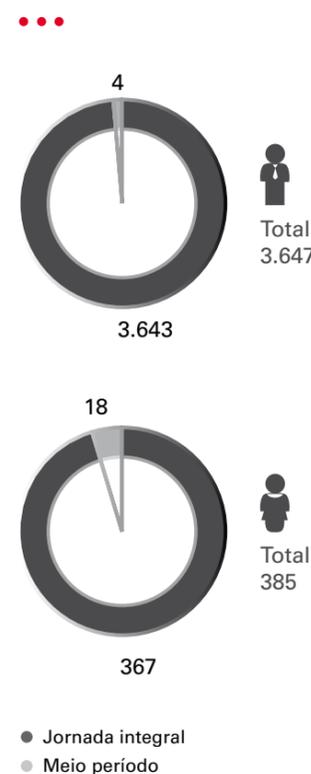
TAXA DE ROTATIVIDADE (%)



TAXA DE CONTRATAÇÕES (%)

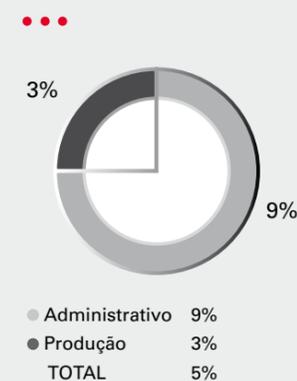


COLABORADOR POR TIPO DE EMPREGO



Diversidade

PORCENTAGEM DE COLABORADORES COM DEFICIÊNCIA, POR CATEGORIA FUNCIONAL – 2010



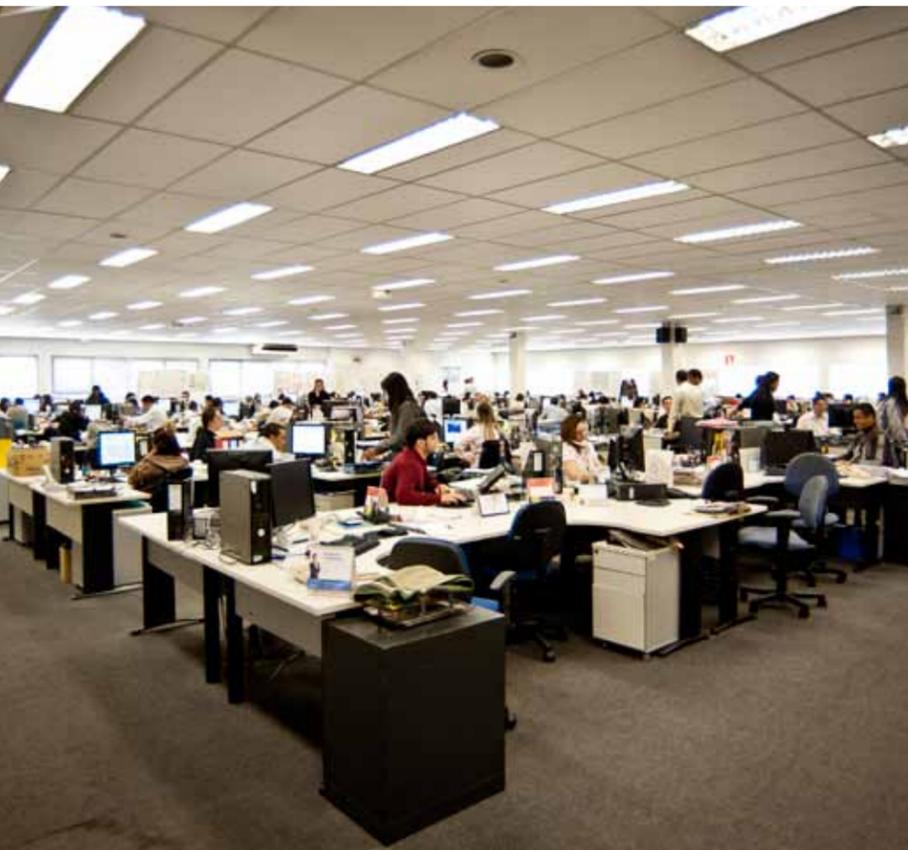
% DE COLABORADORES, POR CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO – 2010

Categoria funcional	Mulheres	Homens
Conselho	0%	0%
Diretoria	0%	100%
Gerência	0%	100%
Administrativo	23%	77%
Produção	0,40%	99,60%
Aprendizes	32%	68%
Trainees	0%	0%
Estagiários	100%	0%
TOTAL	9%	91%

QUANTO AOS COLABORADORES NEGROS, A DISTRIBUIÇÃO É A QUE SEGUE:

Homens
 Administrativo: 1%
 Produção: 2%
 Aprendizes: 2%

Mulheres
 Administrativo: 0,15%
 Produção e aprendizes: 0%


Colaboradores

Foco na liderança


O desenvolvimento de talentos para exercer papéis de liderança nas áreas e unidades – objetivo do Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças – formou 55 líderes de equipe e 33 novos encarregados em 2010.

Realizado periodicamente, o programa inclui treinamentos teóricos e um período de *on-the-job development* – ou seja, de experiência prática sob acompanhamento de superiores imediatos.

Desde 2009, melhorias estão sendo implementadas no processo de avaliação e treinamento – uma delas foi o fortalecimento dos papéis e das responsabilidades do líder e do encarregado.

Preparação para Sorocaba


A nova planta de Sorocaba (SP), a ser inaugurada no segundo semestre de 2012, já motiva um processo de preparação para inserir cerca de 1,5 mil novos colaboradores no ritmo de produção e nos valores da companhia.

Desde 2009, as áreas de Recursos Humanos e de Relações Governamentais mantêm contatos com entidades, centros de ensino e representantes do poder público e do setor para assegurar que o ingresso da Toyota no parque industrial contribua para o desenvolvimento da região.

O Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças tem investido na formação de líderes em Indaiatuba. Os colaboradores com maior potencial serão realocados em Sorocaba para coordenar a ambientação dos novos funcionários.

Treinamento

O *Toyota Business Practices* (TBP) é uma das principais ferramentas de treinamento de que a TDB dispõe. Além de um instrumento de padronização dos processos, o TBP é uma metodologia que busca detectar, analisar e solucionar problemas e faz parte da estratégia da empresa de fazer do colaborador um parceiro na identificação de oportunidades de melhoria nos processos da companhia – princípio do *Toyota Way*.

O TBP é padronizado globalmente, mas disseminado entre os colaboradores de maneira distinta nas subsidiárias. É composto por uma etapa mais teórica, que contempla os princípios *Toyota Way* e a aplicabilidade dos conceitos na rotina profissional das unidades e plantas. A segunda etapa serve para a aplicação direta dos conceitos aprendidos. O processo é finalizado quando o colaborador desenvolve uma solução de problema relacionada à sua área de atuação, com apoio dos gestores e líderes.

A Toyota do Brasil encerrou o ano fiscal com 96% de seus gestores e 90% dos colaboradores certificados no TBP. Apesar de inferior à meta inicial da matriz, no Japão, de capacitar 100% dos colaboradores até março de 2011, o número foi avaliado positivamente pela Diretoria de Recursos Humanos, por estar muito próximo à projeção inicial, mesmo com os desafios enfrentados por todo o mercado – e pelas demais subsidiárias – de 2008 em diante.


Círculo de CQ

Um dos princípios de base da Toyota é procurar, nas mais diversas situações da rotina profissional, oportunidades de praticar a melhoria contínua (*kaizen*). Desde 1980, o Círculo de CQ é aplicado como treinamento e estímulo à inovação, ao trabalho em equipe, ao aprimoramento das tomadas de decisão e ao desenvolvimento de lideranças dentro das unidades.

Com base no conceito Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA, na sigla em inglês), grupos de colaboradores se reúnem para traçar uma melhoria direta em sua atividade rotineira. Eles identificam as oportunidades de melhoria e planejam e implantam ações, além de analisar os resultados, em um processo desenvolvido ao longo de seis meses. A atividade resulta em importantes *kaizens*, estimulando a autonomia e a capacidade de tomada de decisão nos colaboradores.

As equipes costumam abordar temas como segurança e qualidade dos produtos, bem como maneiras inteligentes de promover uma melhor gestão ambiental das plantas. Os trabalhos participam de uma convenção anual no Brasil, que elege os melhores a serem apresentados na convenção da Toyota Mercosul. Os melhores representantes da região participam do encontro mundial da TMC, no Japão.

O principal intuito do Círculo de CQ é desenvolver líderes setoriais, capazes de formar consenso, tomar decisões de relevância e aprimorar os processos da montadora com base na observação atenta de sua própria rotina profissional.

Intercâmbios


O *Inter-company Transference* (ICT) é outro programa que busca ampliar os conhecimentos e incentivar a formação dos colaboradores. Durante um período que pode chegar a três anos, o colaborador trabalha na matriz da Toyota, no Japão, vivenciando mais intensamente a cultura da companhia.

Entre abril de 2010 e março de 2011, cinco funcionários ingressaram no programa para passar um ano no Japão. Outros 27 colaboradores participaram da experiência em períodos que variaram de um a 11 meses.

Também são realizados intercâmbios e trocas de experiências com a subsidiária da Toyota na Argentina, de forma a fomentar o compartilhamento de boas práticas e o aprendizado mútuo nas unidades do Mercosul.

Pesquisa de clima


As pesquisas de clima são importantes instrumentos para mensurar a satisfação dos funcionários em sua rotina profissional.

Depois das duas últimas, realizadas em 2006 e 2009, a área de Recursos Humanos promoverá uma nova avaliação de satisfação, no segundo semestre de 2011. Na última edição, a nota atribuída pelos colaboradores à TDB foi de 5,7 (em uma escala de zero a dez), o que motivou a reformulação de alguns processos internos e etapas da própria pesquisa.

Entre os *kaizens* implementados a partir da demanda de colaboradores estão as alterações na política de benefícios de planos de saúde e a criação do *Toyota Previ*.



Colaboradores

Comunicação assegurada

Os colaboradores têm à disposição canais que facilitam o diálogo com os gestores e permitem uma participação ativa na evolução da empresa. A “Comunicação 2 Vias”, um dos princípios do Planejamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos (PDRH), permite maior aproveitamento interno, bem como estabelecimento de metas e objetivos entre os líderes e seus colaboradores subordinados. A avaliação de desempenho e as orientações sobre o cumprimento de metas estabelecidas coletivamente fazem parte do conceito, que é aplicado como ferramenta de comunicação nos processos internos da TDB.

O método de “Comunicação 2 Vias” também integra o processo de avaliação anual dos colaboradores. Por meio desse processo, as metas e objetivos de cada trabalhador, tanto de desempenho como pessoais, são discutidos e avaliados por líderes e subordinados, exercitando a busca pelo consenso e a melhoria contínua.

Os demais instrumentos formais de comunicação do público interno são o Canal Ético – que recebe denúncias e apontamentos, encaminhados à área de Auditoria Interna (*leia mais em Governança corporativa, na pág. 16*) –, as reuniões periódicas das áreas de produção, com participação dos líderes, que reportam seus resultados e demandas e os repassam aos demais colaboradores de área, e os *e-mails* trocados via intranet.

Há, ainda, ferramentas de comunicação interna, como os quadros de aviso, a publicação mensal dos boletins *Toyota Informa* e o *Corporate Message* – documento enviado duas vezes ao ano pela Diretoria de Recursos Humanos para líderes e colaboradores, apontando perspectivas de mercado, desafios e os *hoshins* (planejamentos estratégicos) anuais da Toyota do Brasil.



Sem demissões

A Toyota tem como princípio evitar ao máximo cortes e desligamentos por conta de eventos que desestabilizem temporariamente sua cadeia produtiva. Depois da etapa dos chamamentos, por exemplo, não houve nenhuma demissão significativa nas plantas do Brasil. Por meio de *kaizens*, foram reduzidos custos – em áreas como o consumo de energia – e otimizados processos nas plantas, de forma a reduzir o impacto do evento sobre as operações no País.

Da mesma maneira, depois do terremoto seguido de *tsunami* no Japão, em março de 2011, optou-se por parar as atividades nas fábricas em todo o mundo quando houve falta de peças ou materiais importados da matriz TMC, de forma a evitar custos e assegurar a lucratividade da empresa – e, por consequência, a segurança profissional dos colaboradores. No Brasil, essas paralisações ocorreram em quatro dias, na planta de Indaiatuba, contemplando os colaboradores da produção.

Maior proximidade

Os objetivos apontados para 2011 na comunicação interna sinalizam a preocupação da companhia em se aproximar ainda mais de seu público de colaboradores – especialmente os metalúrgicos, que lidam diretamente com os processos industriais de produção de peças e veículos. Uma das intenções é ampliar o leque de canais efetivos de comunicação com eles. Um dos principais projetos que investem nesse tema, o *Open House*, deve ser retomado no ano fiscal de 2011.

Interrompido em 2008 por questões gerenciais, o evento abre o portão das fábricas para colaboradores e familiares conhecerem processos, práticas e investimentos da Toyota. O objetivo principal é apresentar ao público os esforços da empresa para oferecer melhor qualidade de vida a seus colaboradores. Na ocasião, também são apontadas oportunidades de melhoria e apresentados indicadores que mostram a posição da Toyota e sua perspectiva de crescimento na área de gestão de pessoas.

Sensor impede propagação de falhas na montagem em Indaiatuba

Líder de equipe na funilaria e responsável pelos *kaizens* do setor, Sergio Cardoso, 36 anos, trabalha há cerca de dez na planta de Indaiatuba (SP). O cuidado em alinhar as operações ao princípio de Qualidade Assegurada do Sistema Toyota de Produção (TPS) fez com que ele desenvolvesse um sistema capaz de impedir falhas na funilaria do console do câmbio.

A melhoria foi implantada no final de 2010 e premiada, já em 2011, como o melhor projeto do Programa de Sugestões, no tema Qualidade. Segundo Sérgio, há um dispositivo no setor de funilaria em que porcas são soldadas ao console do câmbio. Porém, as peças podiam ser mal soldadas ou mesmo não ser postas – o que só era percebido no setor de montagem.

Em vez da checagem feita apenas pelo operador, o *kaizen* propôs a colocação de um sensor para verificar a soldagem das porcas. Em caso de falha, os grampos que as envolvem não fecham, evitando que erros sigam na linha de montagem e atrasem a entrega do produto. “Pensar nessas melhorias é uma oportunidade de crescer e ir além da rotina diária de produção”, diz o líder de equipe.

Programa de Sugestões

Para incentivar os colaboradores a participar ativamente da evolução da companhia, a Toyota mantém o Programa de Sugestões desde a década de 1990. Por meio dele, funcionários propõem aperfeiçoamentos nos processos operacionais, com foco na segurança, na melhoria ambiental, na qualidade de vida, na produtividade e na redução de custos dos processos.

Para participar do programa, o colaborador deve enviar uma proposta para a chefia. Se aprovado pelos gestores, o *kaizen* é implantado e resulta em uma remuneração bônus para seu idealizador. Depois de ser reformulado, em 2009, o programa passou a ter critérios mais objetivos de avaliação, e os valores de remuneração também foram redefinidos.

Com essas mudanças, a média de 1,9 mil sugestões ao mês, registrada em todas as plantas e unidades em 2008, aumentou para 2,5 mil, em 2010. No ano, foram registradas mais de 30 mil sugestões de melhoria.

Por meio do diálogo com os colaboradores, porém, percebeu-se que alguns aspectos do programa precisavam ser modificados na área Administrativa. A revisão de seus processos foi estabelecida como *hoshin* para o ano fiscal de 2011.

• GRI LA4 e LA5

Relacionamento sindical

A Toyota considera que o diálogo com os sindicatos que representam seus trabalhadores – Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas – deve ser pautado pela transparência e pela busca do consenso.

Além do reajuste salarial dos empregados, os sindicatos são chamados a discutir sobre todas as situações que afetem o empregado e as condições de trabalho, bem como a participação nos lucros e resultados (PLR) da empresa.

Um dos grandes desafios da TDB, atualmente, é prevenir paralisações e greves que afetem a cadeia produtiva. De 16 a 21 de setembro de 2010, uma paralisação na fábrica de Indaiatuba foi encerrada após um acordo de reajuste de 10,5%, mais um abono salarial de R\$ 2.200.

A área de Relações Trabalhistas montou uma rede de diálogo com as lideranças sindicais que informa periodicamente sobre quaisquer decisões de relevância tomadas na companhia, mesmo que não interfiram na política sindical, como mudanças administrativas e transferências de funcionários. Apesar de os acordos de negociação coletiva não preverem um prazo mínimo para essas notificações, em geral os colaboradores são informados sobre mudanças operacionais com, pelo menos, três semanas de antecedência.

Aproximadamente 95% dos colaboradores (3.866) são contemplados pelos acordos de negociação coletiva. Os 5% restantes correspondem a colaboradores em nível executivo (chefes de departamento e instâncias superiores) que participam de política própria, de acordo com as prerrogativas da companhia. A companhia busca assegurar os direitos de seus colaboradores, inclusive de liberdade de associação e negociação coletiva. Em 2010, nenhum caso de risco a essa garantia foi registrado. Além disso, nas negociações coletivas anuais, todos os empregados da categoria metalúrgica podem votar, independentemente de serem ou não sócios.


Colaboradores


● GRI LA3

Benefícios

● ● ●

A Toyota oferece a seus funcionários benefícios como plano de saúde e licença-maternidade e paternidade. O seguro de vida, a cobertura para incapacidade ou invalidez, o fundo de aposentadoria e o plano odontológico são de adesão voluntária e oferecidos a todos os interessados. O vale-refeição é concedido somente à unidade de São Paulo, pois as demais têm refeição.

Em 2010, a Toyota passou a permitir mais flexibilidade do colaborador no plano de saúde; ele, agora, pode escolher entre dois planos de empresas diferentes e estender o programa a outros familiares, pagando valores diferenciados.

Os benefícios destacados acima estão disponíveis aos colaboradores em regime integral de trabalho. Estagiários, terceiros e empregados temporários ou em regime de meio período não recebem os mesmos benefícios.

As adesões começaram no final de 2010, e as aplicações financeiras, em janeiro do ano seguinte. No período, cerca de 80 palestras foram organizadas nas unidades para esclarecer e informar os benefícios do plano. Colaboradores que aderiram antes da virada do ano também ganharam, da TDB, um valor proporcional a todos os anos de trabalho anteriores na companhia. Mesmo em caso de desligamento da empresa existe a opção de o colaborador continuar a participar do programa.

Até o final do ano fiscal 2010, a taxa de adesão ao Toyota Previ atingiu 64%.

● GRI EC3

Plano de previdência privada

Duas modificações de relevância resultaram em mais benefícios para os colaboradores da Toyota do Brasil. A primeira foi a criação do Toyota Previ, programa de previdência privada da companhia; a segunda, a alteração e ampliação das possibilidades de uso dos planos de saúde disponibilizados pela companhia.

Em estudo desde 2006, o Toyota Previ é resultado da preocupação da TDB em oferecer aos novos e antigos colaboradores uma perspectiva de apoio financeiro para o período pós-aposentadoria. O sistema, que funciona como um fundo de previdência privada, é subsidiado pela companhia, que colabora investindo, no programa, o mesmo valor que o colaborador decide investir de seu salário. Para cada 1% salarial investido por ele, portanto, a Toyota investe mais 1%.

Melhoria reduz riscos de ergonomia

● ● ●

A evolução no combate aos riscos ergonômicos do ambiente de trabalho da Toyota é uma conquista não só da área de Segurança, como também dos colaboradores que promovem *kaizens* em suas operações.

O operador de máquinas de estampa Lucas Viana Nascimento, 26 anos, por exemplo, ajudou, por meio do Círculo de CQ, a minimizar riscos na movimentação de peças na planta de São Bernardo do Campo (SP).

A melhoria contemplou a movimentação da carcaça da Hilux dentro da área de prensas. Com base nos resultados de uma pesquisa, percebeu-se que a disposição de uma das prensas em relação às peças causava dores nas costas em alguns trabalhadores, por conta do peso da carcaça e da forma com que ela era transportada pela linha de montagem.

A reorganização das peças, que são amarradas e transportadas em caixas mais organizadas, reduziu os riscos ergonômicos e, ainda, o custo da produção. “Com o novo acondicionamento, o custo da peça reduziu R\$ 0,74 por veículo. Além disso, as fitas utilizadas para amarrar as peças agora são reaproveitadas, e ainda reduzimos o espaço físico usado nas operações”, diz Lucas.

● GRI LAB

Saúde: avanços na ergonomia

Desde 2007, a Toyota do Brasil vem desenvolvendo mecanismos para aprimorar a segurança e o bem-estar de seus colaboradores no ambiente profissional por meio do Sistema de Gerenciamento de Segurança e Saúde no Trabalho (OSHMS, na sigla em inglês). Baseada na norma internacional de segurança OHSAS 18001, a metodologia propõe às organizações uma série de requisitos que permitem um bom gerenciamento de riscos e a proteção da integridade de seus colaboradores no ambiente laboral.

A redução dos riscos, tomada como ponto central, é viabilizada por um processo dividido em seis etapas: levantamento das atividades, avaliação de riscos, melhoria dos equipamentos e das atividades, organização das normas operacionais, educação e treinamento, observação das atividades e retorno para os colaboradores.

Instrumentos como as patrulhas de segurança – em que colaboradores e líderes percorrem as áreas para identificar riscos e possibilidades de *kaizens* –, as reuniões mensais de segurança, as comissões de prevenção a acidentes de trabalho (Cipa) e incêndios, além de eventos como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (Sipat), auxiliam no desenvolvimento dessa metodologia nos processos da TDB.

Com *kaizens* adotados e processos modificados no intuito de reduzir os riscos, o período entre 2007 e 2010 serviu para que a Toyota pudesse avançar rumo à higiene ocupacional – as condições de ruído e exposição a agentes agressivos, entre outros, que afetam a qualidade de vida do colaborador – e à ergonomia, etapas de maior complexidade na promoção de um ambiente de trabalho mais saudável.

Ainda em 2010, foi dado início ao programa de ginástica laboral nas fábricas e reestruturada uma área de medicina ocupacional – com profissionais especializados –, que visa, além do tratamento, à prevenção e ao acompanhamento de riscos. Tais medidas ajudam a combater riscos à ergonomia.

Outras ações que visam à qualidade de vida e à promoção da saúde foram: vacinação contra a gripe, oferecida aos funcionários nas unidades e plantas; e campanhas de avaliação da pressão arterial e da glicemia. Entre os principais objetivos futuros está o início de programas destinados à prevenção e ao combate a doenças crônicas graves, ao consumo de drogas e ao tabagismo.

Maior segurança na fábrica

Por meio do Programa de Sugestões, bem como de percepções vindas das próprias lideranças e de profissionais da área de Segurança, diversos *kaizens* foram implementados para reduzir os riscos de acidentes. Um dos principais foi a eliminação de empilhadeiras em diversas etapas do processo industrial nas plantas. Algumas áreas, como a de Produção, conseguiram trocar o veículo por esteiras, *handlifts* e equipamentos de reboque – resultado de um processo iniciado ainda em 2009, com a separação física e a criação de barreiras entre os colaboradores e a área de tráfego dos instrumentos.



Promover o equilíbrio entre os ciclos da indústria e da natureza

Fundação Toyota do Brasil: novas perspectivas

O ano de 2010 foi de importantes aprendizados para a fundação – mais que ampliar o patrocínio de projetos, deve-se, nos próximos anos, aumentar a participação ativa de seus colaboradores e gestores nas ações, em conformidade com as diretrizes ambientais globais da montadora

Criada no início de 2009, a Fundação Toyota do Brasil tem como eixo principal centralizar os investimentos socioambientais da companhia e alcançar maior alinhamento e efetividade nas ações apoiadas. No ano fiscal de 2010, a organização passou por reformulações internas que deverão modificar sua atuação no futuro.

A avaliação dos dois primeiros anos de atividades apontou que a fundação precisava ter um papel mais participativo na condução dos programas apoiados, não atuando apenas como patrocinadora. Além disso, percebeu-se que havia muitas iniciativas de pequeno porte que poderiam ser alinhadas, por tratarem de temas e objetivos semelhantes – como o reflorestamento e a recomposição de áreas de conservação.

Por isso, com base no conceito Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA, na sigla em inglês), alguns de seus projetos foram reformulados para aperfeiçoar e valorizar seu caráter crítico. Também se definiu um novo plano de investimentos, capaz de assegurar o desenvolvimento de programas de longo prazo e com caráter autossustentável.

Diferentemente do primeiro ciclo de atividades, fechado em março de 2009, o ano fiscal de 2010 registrou redução no valor aplicado às iniciativas da fundação, por conta do cenário de reavaliação interna. Os investimentos nas atividades locais foram o foco principal de atuação – ou seja, o trabalho nas comunidades e nos ambientes próximos às unidades da Toyota no Brasil. Programas como o Ambientação e o Toyota Trilhas da Natureza foram algumas das atividades priorizadas.

Princípios e políticas

Desde sua criação, a Fundação Toyota do Brasil busca assegurar o correto alinhamento às diretrizes ambientais da TDB e da TMC, por meio de uma série de princípios de investimento socioambiental.

No Estatuto da Fundação, três pontos centrais são destacados: a defesa do meio ambiente e dos biomas brasileiros – principalmente da Mata Atlântica –; a educação e consequente promoção da cidadania e da responsabilidade ambiental; e a atuação de cooperação e auxílio humanitário em casos de catástrofes naturais e situações de calamidade pública que afetem o País.



Essas prioridades definem a política de investimento social e orientam as decisões do Conselho Curador e da Diretoria Executiva, que mantêm relacionamento estreito com as áreas correspondentes da Toyota do Brasil, além de possuir representantes da subsidiária em sua composição.

Depois de ter investido, principalmente, no quesito de defesa ambiental, a fundação pretende priorizar o eixo de educação por meio de seus projetos futuros, bem como ampliar sua rede de parceiros – hoje constituída pela Fundação SOS Mata Atlântica, pelo Instituto Arara Azul e pelo Museu da Pessoa, além do ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade) e do Instituto SOS Pantanal, que passaram a fazer parte do grupo em 2011.

Disseminação e engajamento

A tentativa de sensibilizar múltiplos *stakeholders* em torno da preservação e do desenvolvimento socioambientais resultou em ações de relevância durante os últimos anos. Em 2009, por exemplo, a Fundação Toyota do Brasil participou da elaboração do Comitê de Responsabilidade Social da Associação Brasileira dos Distribuidores Toyota (Abradit).

Com isso, os representantes da rede autorizada de concessionárias da Toyota podem monitorar e disseminar boas práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelos *dealers*. O comitê promove maior engajamento em relação ao tema e dissemina conhecimentos de relevância nas mais variadas regiões do País.



Fundação Toyota do Brasil



Valores – a Responsabilidade Social Corporativa da Toyota do Brasil visa à defesa, à preservação e à conservação do meio ambiente brasileiro e à promoção do desenvolvimento sustentável, bem como à educação voltada para o aprimoramento integral do cidadão brasileiro e sua formação para o exercício da cidadania.

Missão – promover a sustentabilidade por meio de ações de cunho ambiental e educacional que beneficiem a sociedade brasileira e sua riqueza cultural, reafirmando os valores e o compromisso da Toyota do Brasil com o desenvolvimento social brasileiro.

Toyota e a Mata Atlântica

Uma das prioridades da Fundação desde sua criação é a preservação da Mata Atlântica – um dos biomas mais degradados do Brasil, que abrange 17 estados e tem apenas 8% de seu território original preservado. Em parceria com a Fundação SOS Mata Atlântica, o programa Toyota e a Mata Atlântica contempla os eixos ambiental, educativo e social por meio de ações que abordam a preservação do bioma. Em 2010, R\$ 330 mil foram investidos em suas ações.

Como parte do redirecionamento dos investimentos e ações da Fundação Toyota do Brasil, três das cinco iniciativas que eram patrocinadas no projeto Mata Atlântica – reflorestamento na região de Ilhéus (BA), apoio à criação de áreas de preservação ambiental e sensibilização de públicos em datas como o Dia da Árvore – foram combinadas e transformadas em uma única atividade, com maior escala para atingir os objetivos almejados pela fundação: o projeto Toyota APA Costa dos Corais.

Projeto Arara Azul

Apoiado pela Toyota desde 1990, o Projeto Arara Azul auxilia na preservação de uma das aves mais ameaçadas de extinção no País. Com base no Pantanal sul-mato-grossense, o programa desenvolvido pelo Instituto Arara Azul monitora as atividades de cerca de 5 mil aves, espalhadas por 47 fazendas da região. Em 2010, o valor investido pela fundação cresceu 41%.

Desde sua criação, a Fundação Toyota do Brasil tem colaborado para a criação de um centro de sustentabilidade em Campo Grande (MS), onde o Arara Azul é sediado, para o desenvolvimento de pesquisas e estudos, além de treinamentos e *workshops* para a comunidade estudantil e científica.

O apoio da montadora também ocorre na logística: para auxiliar as equipes de biólogos que percorrem as áreas de preservação, foram cedidos três veículos Hilux com tração 4x4, capazes de circular pelas estradas sem pavimentação da região. A frota foi renovada em 2009, e as picapes passam periodicamente por revisões mecânicas.

Resultados em 20 anos



Por contra do tráfico de espécies e de danos ambientais diversos, a espécie arara-azul já chegou a contar com apenas 1,5 mil espécimes na região monitorada, no início do projeto, em 1990. Com o tempo, o número veio aumentando e chegou a cerca de 5 mil, no final de 2010. Da mesma forma, o número de ninhos cadastrados (entre os naturais e os montados artificialmente pelas equipes) subiu de 48 para 619; a área monitorada também evoluiu de 47 mil hectares, contemplando 47 fazendas, contra as 13 que eram monitoradas em 1990. Os reflexos são diretos no ecossistema – já que a ave exerce influência sobre outras espécies de animais e plantas, contribuindo para o equilíbrio e a manutenção da biodiversidade local.

Memória Local

Resultado de uma parceria entre a Fundação Toyota do Brasil e o Museu da Pessoa, iniciada em 2007, o projeto Memória Local promove o resgate histórico e a valorização da memória de culturas e comunidades entre estudantes de Ensino Fundamental das escolas de São Bernardo do Campo (SP), Guaíba (RS), Indaiatuba (SP) e Sorocaba (SP). No primeiro município, com apoio da Secretaria Municipal de Educação, o projeto foi estendido a turmas do Programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Ao longo do ano letivo, atividades são desenvolvidas para aprimorar técnicas de pesquisa e leitura crítica, promovendo também a inclusão digital. Ao final, estudantes desenvolvem trabalhos que abordam o desenvolvimento local por meio de histórias dos moradores das regiões onde estão instaladas as escolas participantes.

O material produzido pelos alunos se transforma em uma exposição ao final do ano. Além disso, a rede municipal de ensino ganha, por meio dos professores, divulgadores da cultura e da memória locais, expandindo a atuação do programa. Para assegurar a disseminação equilibrada dos conhecimentos, as ações não se repetem, buscando sempre novas unidades pedagógicas.

Em quatro anos, o programa sensibilizou mais de 260 professores e 5,3 mil estudantes para a percepção e aquisição de conhecimento histórico e cultural. No ano letivo de 2010, foram capacitados mais 62 professores e 1.356 alunos, de 48 escolas.





Sociedade

Defesa e educação ambiental na Costa dos Corais

Com a reformulação dos projetos socioambientais da Fundação Toyota do Brasil, algumas das iniciativas devem ser reunidas em um único projeto, de escopo mais amplo e impactos mais duradouros na preservação e na educação socioambientais. Para o ano fiscal de 2011, a TDB deve iniciar o projeto Toyota APA Costa dos Corais, de desenvolvimento sustentável da área de proteção (APA) de mais de 413 mil hectares situada entre os estados de Alagoas e Pernambuco.

A iniciativa leva à prática a proposta da fundação de assumir, de forma mais ativa, e não apenas como patrocinadora, a execução de programas de proteção ambiental e educação. Em estudo desde o início de 2010, o programa irá abranger a Costa dos Corais, com impacto direto na população de dez municípios, sendo sete em Alagoas e três em Pernambuco. O projeto é desenvolvido em parceria com a SOS Mata Atlântica e com o ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade), órgão vinculado ao Ministério do Meio Ambiente e responsável por implantar, gerir e monitorar as unidades de conservação brasileiras.

A APA abriga a segunda mais importante barreira de corais do mundo. Além disso, áreas de manguezais, polos de pesca e turismo e uma importante concentração de peixes-boi marinhos – ameaçados de extinção –, bem como 185 espécies de peixes, tornam o local um dos mais importantes centros de preservação da biodiversidade brasileira.

Ajuda humanitária

A Fundação Toyota do Brasil também se compromete a participar de campanhas e iniciativas destinadas a ajuda humanitária em casos de tragédias naturais.

A campanha de apoio às vítimas do terremoto no Japão, no início de 2011, mobilizou a Toyota globalmente. Ainda que sem a participação formal da Toyota do Brasil, colaboradores que desejassem fazer suas doações em dinheiro foram estimulados a fazê-lo por meio da Sociedade Brasileira de Cultura Japonesa e Assistência Social (Bunkyo), que disponibilizou uma conta para receber os recursos e encaminhá-los ao Japão.

Também no início de 2011, chuvas e enchentes no Rio de Janeiro deixaram mais de 900 mortos no estado. Uma campanha de arrecadação de doações de materiais foi realizada nas unidades de São Bernardo do Campo, Indaiatuba e São Paulo, com apoio da fundação e da TDB. No total, 2,7 toneladas de itens como água, alimentos não perecíveis, produtos de higiene pessoal e de limpeza e leite em pó infantil fizeram parte das doações arrecadadas. O material foi encaminhado à Defesa Civil do Rio de Janeiro, para distribuição nas cidades afetadas.



Projetos locais

Ambientação

Desde 2008, o programa é realizado em Indaiatuba, com apoio da prefeitura municipal, promovendo a aplicação da metodologia *Toyota Business Practices* (TBP) em 48 escolas municipais. Com a orientação da fundação sobre a aplicação da metodologia, os diretores das instituições aprendem a importância do consumo consciente dos recursos naturais e, principalmente, de encontrar e solucionar problemas relacionados ao consumo de energia e água, além de implementar a coleta seletiva.

A meta de cada escola é reduzir em 5% o consumo desses recursos e implementar um sistema de gerenciamento de resíduos. Os resultados são avaliados por representantes da Toyota, do governo municipal, de fornecedores de água e energia e de universidades. Em 2010, 69% das escolas participantes atingiram ou superaram a meta estipulada. Ao longo do ano, o projeto sensibilizou mais de 48 mil pessoas.

Toyota Trilhas da Natureza

Realizado anualmente em Guaíba, Indaiatuba e São Bernardo do Campo, o projeto oferece um dia inteiro de atividades culturais e oficinas socioambientais com foco em atividades de preservação da Mata Atlântica. Entre elas, o plantio de árvores nativas e exercícios lúdicos, como o passeio pela tenda dos sentidos, que estimula o contato com a fauna e a flora características desse bioma.

Em 2010, o Toyota Trilhas da Natureza teve importantes evoluções e novas atrações para aumentar o número de participantes. Com esse reforço, o projeto chegou à marca de 90 mil pessoas, superando as 52 mil presentes no evento em 2009.

Integrando a preparação da Toyota para o início das operações em Sorocaba (SP), a fundação também iniciará o Toyota Trilhas da Natureza nessa cidade, a partir de março de 2012.

Viva a Mata

Em maio de 2010, a Toyota participou do evento SOS Viva a Mata, realizado no Parque do Ibirapuera, em São Paulo – uma mostra de iniciativas e projetos em defesa da Mata Atlântica. Nos três dias de evento, o parque registrou cerca de 85 mil visitas.

A programação, que recebeu a colaboração da Fundação Toyota do Brasil com um estande de 36 m², buscou marcar o Ano Internacional da Diversidade e contou com palestras, debates, exposições de projetos, estandes temáticos, oficinas e peças de teatro.





Melhoria continuada

Gestão ambiental Evolução no monitoramento

Com o fechamento do quarto ciclo do seu plano quinquenal – *Environmental Action Plan* –, a Toyota reafirma o compromisso com a sustentabilidade e aprimora o acompanhamento de indicadores

Comprometida internacionalmente com a redução dos impactos ambientais, a Toyota desenvolve e aplica melhorias em seus processos por meio de um sistema que alinha diretrizes globais à capacidade de inovação e superação de metas de seus gestores e colaboradores. O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da Toyota tem três pilares, que baseiam todas as suas ações: zero não conformidade legal/reclamações; minimização de riscos ambientais; e melhoria da *performance* ambiental.

O cumprimento desses objetivos é alcançado por meio de um planejamento cuja principal ferramenta para monitoramento é o Toyota *Environmental Action Plan*, cuja quarta versão cobriu o período de 2006 a 2010.

No *Action Plan*, revisado a cada cinco anos, estão previstas metas de curto e médio prazos para melhorar indicadores que vão do consumo de recursos naturais (como energia e água) à geração de resíduos e à emissão de gases poluentes. Os dados contemplam cada subsidiária e também projetam seu crescimento, definindo seus objetivos locais. A conquista de avanços também é subsidiada pelo Sistema Toyota de Produção (TPS) e pelo Toyota *Way*, que definem princípios como a melhoria contínua (*kaizen*) e o combate aos desperdícios (*muda*).

Sistema de Gerenciamento Ambiental

Todas as operações da Toyota no mundo têm como base a aplicação do Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA). Esse sistema considera os princípios Toyota *Way*, a ISO 14001 e as diretrizes socioambientais da companhia, determinando três eixos de ação para uma correta gestão ambiental.

Os pilares

1. Zero não conformidade legal/reclamações
2. Minimização de riscos ambientais
3. Melhoria da *performance* ambiental



Gestão ambiental



Metas para 2011-2015



- Reduzir em 4% o consumo de energia em relação a 2008
- Reduzir em 4% as emissões de VOCs em relação a 2008
- Reduzir em 4% a geração de resíduos na indústria em relação a 2008
- Reduzir em 4% o consumo de água
- Atividades industriais sustentáveis
- Zero casos de não conformidade legal e reclamações
- Zero acidentes
- Reduzir em 5% as emissões de CO₂ em relação a 2009
- Reduzir em 5% a geração de resíduos de embalagens em relação a 2009
- Obter certificação ISO 14001 para todos os fornecedores
- Monitorar as emissões de CO₂ na rede de fornecedores
- Conformidade legal de 100% da rede, incluindo gestão de resíduos e adequação a mudanças na legislação de reciclagem de automóveis
- 85% de *dealers* certificados no Derap (*Dealer Environmental Risk Audit Program*)
- Obtenção da certificação ISO 14001 para 40% dos distribuidores
- Coletar indicadores-chave de desempenho dos *dealers* certificados na ISO 14001
- Publicar anualmente o relatório de sustentabilidade

No quinquênio encerrado no último ano fiscal, a Toyota do Brasil conquistou importantes avanços na mitigação de impactos, no monitoramento de indicadores e no envolvimento da cadeia produtiva no desempenho ambiental da companhia. Em cinco anos, houve aumento de eficiência de 5% no consumo de energia (que caiu de 4,77 para 4,56 GJ por veículo produzido) e de 7% no consumo de água (de 3,77 para 3,53 m³/veículo); da mesma forma, a geração de resíduos por veículo diminuiu 12% (de 18,15 para 16,21 kg/veículo) e as emissões de compostos orgânicos voláteis (VOCs) por veículo foram reduzidas em 34% (de 53,99 para 40,36 g/m²). O engajamento das áreas e o diálogo com os parceiros, como distribuidores e fornecedores, auxiliaram a TDB a atingir as metas previstas.

Entre as principais conquistas está o início do monitoramento das emissões de CO₂ associadas à logística de peças e veículos, além do controle de uso de embalagens. Superando metas, unidades como a de São Bernardo do Campo conseguiram reduzir seu consumo de energia e água em 7% de 2009 para 2010, por exemplo – o objetivo era de 1%.

No que concerne ao relacionamento comercial, uma melhoria de relevância foi a publicação do Guia Ambiental de Compras, que desde 2007 auxilia na análise socioambiental durante a contratação de parceiros. Fornecedores e distribuidores também ganharam mais aderência à Visão Global Toyota, ao serem cobrados pela montadora a obter certificações ambientais como a ISO 14001, bem como a se comprometerem a aprimorar indicadores de consumo de recursos, emissões e geração de resíduos (*leia mais em Fornecedores e em Distribuidores, nas págs. 26 e 30*).

Os resultados foram responsáveis por orientar as metas do novo *Action Plan*, que contempla os anos de 2011 a 2015, para a Toyota do Brasil. Entre os planos para o futuro, estão a atualização do Guia Ambiental de Compras, a continuidade na redução dos indicadores de consumo, emissões e geração de resíduos, o controle dos materiais utilizados na produção de embalagens e a eliminação das substâncias já proibidas no processo produtivo, chamadas *Substances of Concern* (SoCs), da composição dos veículos e das peças de reposição.

Consumo de energia

• GRI EN26

A companhia busca iniciativas de eficiência que reduzam constantemente seu consumo de energia e tornem seus processos mais econômicos, contribuindo para a mitigação do impacto do sistema produtivo.

Diferentemente de 2009, em que foi registrada redução de 4,23 para 4,11 GJ consumidos para cada veículo produzido, em 2010 houve aumento no consumo, para 4,56 GJ. O dado, porém, continuou dentro da meta da TDB de chegar ao fim do ano fiscal (em março de 2010) com menos de 4,82 GJ.

A elevação se deve, principalmente, ao início das operações de uma nova forjaria na fábrica de São Bernardo do Campo, que automatizou e modernizou o processo.

Para melhorar a ecoeficiência, a companhia promoveu *kaizens* simples, mas de grande impacto, como a redução da iluminação e refrigeração nos prédios da planta de São Bernardo do Campo em horários de almoço e a troca de turnos, bem como a automatização do corte de energia. Outros *kaizens* foram desenvolvidos, como no setor de prensas, em que ajustes evitaram o funcionamento de um transportador em horários desnecessários. Já na funilaria, houve a redução da potência em ponteadeiras manuais. Na pintura, melhorias no tubo de aplicação da tinta permitiram operações mais rápidas e eficientes.

• GRI EN4

ENERGIA INDIRETA COMPRADA E CONSUMIDA

Fontes	2009		2010	
	(GJ)	GJ/veículo	(GJ)	GJ/veículo
Não renováveis	124.823	1,88	126.661	1,96
Renováveis	148.061	2,23	168.020	2,60
Total de energia elétrica comprada	272.884	4,11	294.681	4,56

META CUMPRIDA: **4,82**

• GRI EN4

COMBUSTÍVEIS PRIMÁRIOS

Fontes	2009		2010	
	(GJ)	GJ/veículo	(GJ)	GJ/veículo
Gás natural	108.224	1,63	111.151	1,72
GLP	16.599	0,25	15.510	0,24
Hidrelétrica	148.061	2,23	168.020	2,60
TOTAL	272.884	4,11	294.681	4,56

• GRI EN5

REDUÇÕES DE ENERGIA – 2010

Energia economizada	GJ/veículo	GJ*
Melhorias em conservação e eficiência energética	0,014	958
Redesenho do processo	0,010	657
Modernização de equipamentos	0,015	958
TOTAL	0,039	2.573

*Escopo: TDB (Indaiatuba, São Bernardo do Campo, Guaíba e Cenu)

Essas e outras ações contribuíram para a economia de 2.573 GJ de energia nas unidades de Indaiatuba, São Bernardo do Campo, Guaíba e Cenu. Os esforços devem ter sequência, e a meta para o próximo período é reduzir 1% no consumo, em relação ao ano fiscal 2010.

Gestão ambiental



• GRI EN26

Principais melhorias

São Bernardo do Campo

- Redução da frequência de limpeza da cabine de pintura diminuiu o gasto de água nesse processo, de 12 mil litros para 6 mil litros por mês. No total, o consumo de água na unidade caiu 12%.

Indaiatuba

- A automatização da purga da torre de resfriamento resultou em uma economia de 2.390,4 m³ de água.

Novo recorde na eficiência dos recursos hídricos

Pelo segundo ano consecutivo, as práticas de redução de consumo de água na Toyota do Brasil resultaram em um índice de eficiência recorde. Em 2010, cada veículo produzido exigiu o uso de 3,53 metros cúbicos (m³) – contra 3,60 m³ em 2009. O ganho de eficiência tem relação direta com os *kaizens* sugeridos por colaboradores e aplicados nas rotinas de plantas industriais e unidades. Programas como o de sugestões e o Círculo de CQ, aliados a campanhas periódicas para redução de *muda* (desperdício), ajudaram nas melhorias.

Para o ano fiscal que se encerrará em março de 2012, a meta é alcançar um consumo de 2,72 m³/veículo, evoluindo ainda mais na ecoeficiência do processo produtivo. Para isso, estão previstos a reutilização de água e um monitoramento mais abrangente.

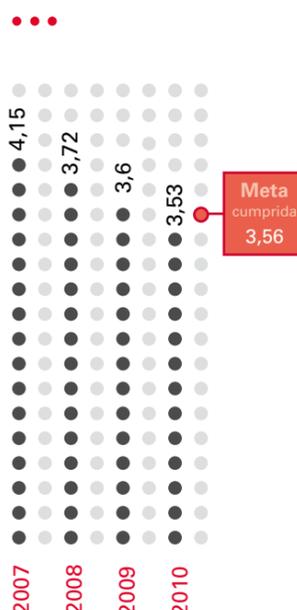
Toda a água utilizada nas plantas de São Bernardo do Campo e Indaiatuba é enviada a estações de tratamento de efluentes (ETEs) e, posteriormente, devolvida à rede pública – em condições iguais ou superiores às em que foi originalmente encontrada na natureza. A medida, que cumpre legislação ambiental, será ampliada em Sorocaba – onde se pretende tratar toda a água proveniente de efluente industrial para reúso dentro das operações, reduzindo, assim, o consumo de água.

• GRI EN8

CONSUMO DE ÁGUA, POR FONTE – 2010

Fonte	m ³ /veículo	TDB (m ³)
Água subterrânea	2,8	180.945
Abastecimento municipal ou outras empresas de abastecimento	0,73	47.175
TOTAL	3,53	228.120

REDUÇÃO CONTÍNUA DE ÁGUA (M³/VEÍCULO)



• GRI EN18

Principais melhorias

Indaiatuba

- Redução no tempo de lavagem dos robôs de pintura de veículos, adotada em 2009, diminuiu em 0,23 litro o consumo de solvente por cada carro produzido.
- A melhoria evitou a emissão de 13,403 t/ano de VOC.

Kaizen de supervisor reduz uso da água

• • •

Desde que entrou na Toyota como aprendiz, em 1996, Paulo Roberto de Oliveira, 29 anos, busca reduzir desperdícios em sua rotina profissional. O Programa de Sugestões tem sido uma forma de ele – que atualmente é supervisor de produção do setor de usinagem da Hilux – exercitar a cultura da melhoria contínua.

Um de seus *kaizens* recentes colaborou para a economia de água na planta de São Bernardo do Campo, em 2010: a redução nos banhos das cabines de pintura da usinagem. “Antes, descartávamos semanalmente a água usada para fazer a limpeza das borras de tinta. Analisando o processo, notei que poderia haver uma pré-limpeza periódica. Os banhos se tornaram quinzenais, e o consumo de água caiu de 12 m³ para 6 m³ ao mês.”

Em 2004, Paulo já havia apresentado, em uma convenção da TMC, no Japão, um projeto de redução do número de peças defeituosas na funilaria do tanque de combustível. Um dos objetivos do supervisor é continuar em busca de *kaizens* nos processos em sua área. “Além de me sentir valorizado como colaborador, faço minha parte na preservação do meio ambiente.”

Comprometimento com a qualidade do ar

• GRI EN19

Há uma década, a Toyota decidiu que era essencial incluir em seu planejamento socioambiental a redução de emissões de compostos orgânicos voláteis (VOCs), por meio de melhorias implementadas em suas plantas e unidades – especialmente em Indaiatuba (SP), onde se fabrica a maior parte dos produtos no Brasil.

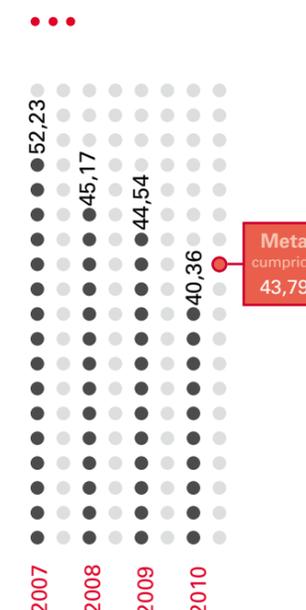
Diretamente relacionados à piora da qualidade do ar, os compostos voláteis são substâncias associadas ao óxido de nitrogênio (NOx), expelido em processos que utilizam gás natural. Seu principal prejuízo é resultar na formação de ozônio (O₃), que causa danos às vias respiratórias humanas.

Ainda utilizados nos processos industriais, os VOCs são emitidos durante a produção de veículos da Toyota, por conta do uso de solventes e tintas na etapa de pintura. Várias melhorias implantadas contribuem para a redução gradativa do índice de emissões desses compostos nas atividades da Toyota.

No ano fiscal de 2010, a Toyota conseguiu superar a meta prevista para o período e atingiu o volume de

emissões de 40,36 g/m², o menor índice por unidade produzida desde o início do levantamento de impactos ambientais da montadora no Brasil. Para o próximo ano, a meta é chegar a 38,75 g/m². A TDB não emite substâncias destruidoras da camada de ozônio.

EMISSÕES DE VOC (G/M²)



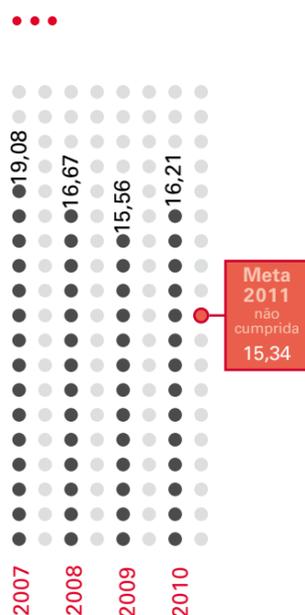
Gestão ambiental



Geração de resíduos

Os resíduos gerados no processo produtivo da Toyota são gerenciados com base em uma política que prioriza os 3 Rs: Reduzir, Reutilizar e Reciclar. Atualmente, mais de 95% da destinação de resíduos é a reciclagem. Há, ainda, um percentual que é tratado antes de seu retorno à natureza, e outro, menos expressivo, de materiais enviados a aterros sanitários.

GERAÇÃO DE RESÍDUOS (KG/VEÍCULO)



No intuito de garantir a redução contínua do desperdício de materiais, a Toyota do Brasil estabelece metas anuais para duas áreas: Produção e Logística – que lidam, respectivamente, com resíduos do processo produtivo e com embalagens.

Em 2010, não foi possível cumprir a meta estabelecida, de reduzir o índice de 15,56 quilos de resíduos gerados por veículo produzido para 15,34. Por conta de problemas operacionais no equipamento de redução da umidade da borra de tinta, o número cresceu para 16,21. Porém, em materiais específicos, como o de embalagens houve redução de 11%. Como meta de evolução, está prevista a redução de 1% na geração de resíduos no ano fiscal 2011, que se encerra em março do ano seguinte.

RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS – 2010

Destino	Toneladas
Compostagem	164
Reciclagem	12.325
Aterro sanitário	242
TOTAL	12.731

RESÍDUOS PERIGOSOS – 2010

Destino	Toneladas
Recuperação	196
Coprocessamento	283
TOTAL	479

Na área de produção de veículos e peças, o foco é o tratamento de efluentes, que tem como objetivo devolver ao esgoto ou aos rios a água já tratada, livre de substâncias nocivas à saúde e ao meio ambiente. Durante o processo, porém, forma-se um lodo que concentra diversas substâncias tóxicas – por isso, esse material é encaminhado para outras empresas, que o utilizam como combustível em fornos de alta temperatura.

O gerenciamento do material não reciclável também está sendo aprimorado e, a partir de 2012, será padronizado. O objetivo é aumentar o envio desses resíduos para coprocessamento – espécie de queima do resíduo, que resulta na incorporação de suas cinzas em materiais como cimento.

Melhoria ganha menção honrosa



As ações da TDB em favor de uma atividade mais responsável no transporte de seus produtos pelo País resultaram no reconhecimento da sociedade. O projeto “Redução na emissão de CO₂ na atividade logística” recebeu menção honrosa na 16ª edição do Prêmio Fiesp de Mérito Ambiental, organizado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).

Dividido em ações de logística interna e externa, o projeto descreve *kaizens* aplicados às diversas áreas – do transporte de peças e veículos à rede de *dealers* ao transporte de produtos dentro das próprias unidades da montadora no Brasil. Nos dois anos anteriores, a Toyota já havia conquistado o prêmio.

Resíduos na logística

O transporte de peças compõe parcela significativa da geração de resíduos sólidos. Para assegurar o correto gerenciamento das caixas e dos itens de acondicionamento utilizados para transportar peças com segurança, a área de Logística busca, por meio de *kaizens*, reduzir a dimensão e o peso das embalagens, bem como aprimorar o acondicionamento e priorizar o uso de material retornável.

Mudanças e aprimoramentos realizados em 2010 reduziram em 11% o volume de resíduos gerados pela área. O total anual foi de cerca de 1.167 toneladas, menos que as 1.312 toneladas do ano fiscal anterior.

Os dados apontam que a meta de chegar até o ano de 2012 com redução de 5% no volume de embalagens descartadas – em comparação a 2009 – será cumprida, resultado de inovações sugeridas e aplicadas pelos próprios colaboradores, conscientizados a respeito da mitigação de impactos ambientais dentro das atividades de rotina da companhia.

Emissões: logística mais responsável

A Toyota trabalha para reduzir constantemente as emissões decorrentes da queima de combustíveis no transporte de veículos, peças de produção e peças de reposição para as plantas e a rede de distribuidores, bem como rumo às fronteiras nacionais (portuárias ou rodoviárias), para exportação.

Um comitê interno, da área de Logística, dialoga com a área de Meio Ambiente e desenvolve metas anuais de redução do volume de resíduos e de emissões de carbono (CO₂).

GRI EN26

Principais melhorias

- Monitoramento das empresas transportadoras e revisões ambientais dos caminhões.
- Toda a frota de caminhões abastecida com biodiesel.
- Aumento da capacidade das carretas que transportam os veículos importados do porto de Santos (SP) para Indaiatuba (SP) – de seis para oito unidades cada.
- Aumento na capacidade das carretas que transportam os veículos para a Argentina – de dez para 11 unidades cada.

A meta da companhia é reduzir as emissões do CO₂ em 5% até o ano de 2012 – tomando como base o ano fiscal de 2009, em que foram emitidas 38.592 toneladas. No ano de 2010, houve um aumento nesse volume: atingiu-se um total de 60.756 toneladas, levando em conta somente o transporte rodoviário. O marítimo acumulou 7.167 toneladas. O número, porém, ficou abaixo das expectativas da área projetadas durante o ano, por conta dos *kaizens* desenvolvidos.

As medidas que têm sido tomadas para reduzir impactos, em geral, levam em conta o aumento da eficiência de carregamento e o desenvolvimento de embalagens mais leves e com maior capacidade, bem como a qualidade, a eficiência e a velocidade das rotas adotadas durante a distribuição dos produtos e a coleta de peças de fornecedores.



Combate a substâncias nocivas

Em consonância com as diretrizes da Toyota global, a TDB removeu do seu processo produtivo uma série de substâncias cujo uso – apesar de permitido no Brasil – tem caráter nocivo ao meio ambiente e à saúde humana.

Esses insumos, denominados *Substances of Concern* (SoCs), são o chumbo, o mercúrio, o cádmio e o cromo, e foram eliminados do processo de fabricação de veículos e peças pela Toyota, no Brasil, a partir de 2008.

A área de Meio Ambiente da TDB definiu como desafio, a ser trabalhado no período do quinto *Action Plan*, monitorar e eliminar os SoCs que ainda existem em alguns processos de produção de peças de reposição adquiridas de fornecedores. Dessa forma, também tornar o descarte e a reciclagem dos veículos menos nocivos ao meio ambiente.

Sorocaba: novo modelo de indústria

Uma nova visão da prática industrial orienta a idealização da nova planta da Toyota do Brasil, em Sorocaba (SP), onde será produzido um veículo compacto destinado ao mercado nacional. Seguindo o modelo de *ecofactory*, elaborado pela matriz TMC a partir de critérios de alto padrão de eficiência socioambiental, a subsidiária no Brasil pretende colaborar de forma ativa para o desenvolvimento econômico e social, reduzindo o potencial de impacto sobre o ambiente – em consonância com as diretrizes da Visão Global 2020 e do *Toyota Environmental Action Plan*.

As metas são semelhantes às aplicadas às outras fábricas, mas com maior rigidez: desde o início das operações, devem-se reduzir ao máximo os índices de emissões de CO₂ e compostos orgânicos voláteis (VOCs), bem como reutilizar a água das chuvas, reaproveitar ou reciclar todos os resíduos e efluentes – sem utilizar, portanto, aterros sanitários – e aprimorar a logística, de forma a gerar menor impacto e operações menos custosas e mais eficientes.

Depois da a realização do estudo de impacto ambiental – que já previa as principais formas de aplicação das diretrizes do modelo *ecofactory* – e da concessão da licença de instalação, em 2009, a Toyota do Brasil iniciou os contatos com os fornecedores, no intuito de tê-los instalados no parque industrial da montadora em Sorocaba – o que, simultaneamente, reduziria emissões veiculares e otimizaria as operações. Em julho de 2010, as obras tiveram início, com 11 grandes fornecedores em processo de instalação (*leia mais na pág. 30*).

Por conta da necessidade de contratar mais 1,5 mil funcionários, a montadora mantém contatos regulares com centros de ensino e iniciará, no começo de 2012, o processo de contratação dos novos colaboradores. Para inseri-los na cultura Toyota, líderes com experiência nas operações serão trazidos da unidade de Indaiatuba. A mão de obra do município será priorizada.

A montadora também participou dos estudos de impacto da nova planta sobre o trânsito do município. Com o governo, foram definidas readequações viárias e estruturais para facilitar o acesso entre o parque industrial, a rodovia Castello Branco e o centro de Sorocaba.

Cumprindo a legislação vigente, a compensação ambiental da Toyota será a aplicação do correspondente a 5% do valor do empreendimento – cerca de R\$ 4,96 milhões – no Parque Natural Municipal Corredores da Biodiversidade. O espaço, primeira área de conservação de Sorocaba, foi elaborado pela Secretaria de Meio Ambiente do município, com apoio de consultores ambientais da Toyota.

Em complemento às ações de compensação, a TDB pretende auxiliar o desenvolvimento sustentável local, com ações de caráter voluntário. A principal medida é o *Morizukuri* (“criar floresta”, na tradução literal) – projeto de plantio de árvores a partir de um método inédito, desenvolvido por Akira Miyawaki, professor da Universidade Nacional de Yokohama e diretor do Centro Japonês para Estudos Internacionais de Ecologia, que ajudará na criação de um cinturão verde em torno do parque industrial. A técnica de plantio permite que o tempo médio de desenvolvimento das florestas seja reduzido de 100 a 200 anos para 10 a 20 anos. A metodologia já foi aplicada em fábricas da TMC no Japão, na Índia e na Tailândia. O plantio contará com participação voluntária de colaboradores da companhia e familiares, assim como fornecedores e *dealers*, tendo início no segundo semestre de 2011. Na primeira fase do projeto, serão plantadas 80 mil árvores.



● GRI EN30

INVESTIMENTOS E GASTOS EM PROTEÇÃO AMBIENTAL – TDB (2010)

Custos de disposição de resíduos, tratamento de emissões de mitigação	R\$
Tratamento e disposição de resíduos	1.002.600,00
Tratamento de emissões (ex.: gastos com filtros, agentes)	16.000,00
Depreciação de equipamentos específicos e despesas com materiais e serviços de manutenção e operação, além das despesas com pessoal para essa finalidade	954.098,71
Custos de prevenção e gestão ambiental	R\$
Pessoal utilizado em educação e treinamento	6.000,00
Serviços externos de gestão ambiental	376.128,93
Certificação externa de sistemas de gestão	30.065,54
Despesas extras para instalar tecnologias mais limpas (ex.: custo adicional além das tecnologias-padrão)	69.927,00
Despesas com proteção ambiental	R\$
Gastos com remediação	654.000,00
TOTAL	3.108.820,18

Diferenciais ambientais da planta de Sorocaba

EMISSÕES DE CO₂

Processos de maior eficiência, como a tecnologia de pintura úmido sobre úmido e a eliminação da estufa da pintura primer, reduzirão o consumo de energia elétrica e gás natural, representando **queda de 35%** nas emissões.

VOC

Uso de água em substituição ao solvente orgânico no processo de pintura vai **reduzir em 60% as emissões** de compostos orgânicos voláteis (VOCs).

ÁGUA

Com um sistema fechado de reaproveitamento de água, o consumo **reduzirá em mais de 50%**.

CINTURÃO VERDE

Plantio de mudas nativas vai ajudar a recompor a biodiversidade local por meio da Metodologia Miyawaki, que permitirá **crescimento** das árvores **dez vezes mais rápido**.

RESÍDUOS

Premissa TDB: aterro zero

Nenhum resíduo gerado irá para aterros sanitários. Será priorizada a utilização de materiais e insumos que possam passar por reciclagem. Os resíduos perigosos se tornarão matéria-prima e fonte de energia para fornos de cimento.

GESTÃO

ISO 14001 – a norma internacional ISO14 001 assegura que o Sistema de Gestão Ambiental deve incluir uma política ambiental, mecanismos de monitoramento e auditorias periódicas. Também inclui identificação dos aspectos e impactos do negócio e metas de melhoria contínua. A planta de Sorocaba deve iniciar as operações já com as adequações que o sistema requer, e a certificação deve ocorrer no início de 2013. Confira, a seguir, os principais diferenciais da nova fábrica da Toyota no Brasil:

EMISSÕES DE CO₂

Tecnologias que permitirão a redução nas emissões:

Energia elétrica

1. Prensas servo

Em vez de prensas convencionais, serão utilizadas prensas servo, com consumo de energia 40% menor. Esses equipamentos também geram menos ruído.

2. Equipamentos compactos com menor consumo energético

Estufas mais compactas aumentam a eficiência, reduzindo o consumo de energia.

Gás natural

3. Sistema de aquecimento direto

Eliminação da geração de vapor, em substituição ao aquecimento direto de água, aumentando a eficiência.

4. Sistema de pintura úmido sobre úmido (3 wet system)

Uso da tecnologia de pintura úmido sobre úmido dispensa o processo de cura, eliminando a estufa intermediária.

VOCs

5. Introdução de tinta à base de água, em substituição ao solvente orgânico, reduz a emissão de VOCs.

6. A tecnologia de pintura úmido sobre úmido, que elimina o processo de cura intermediária, também contribuirá para a redução da emissão de VOC.

LOGÍSTICA

Onze principais fornecedores de peças, responsáveis por 78% do volume transportado, estarão a aproximadamente 600 m da fábrica, diminuindo o consumo de combustível e as emissões de CO₂.



Pensando mais longe

Qualidade do produto Segurança e confiabilidade

● GRI PR1

Por meio do controle dos processos, Toyota assegura qualidade dos veículos e redução de impactos ambientais

Essenciais para o bem-estar e a rotina de muitas pessoas e cidades, os veículos, por outro lado, podem oferecer riscos comuns ao setor automobilístico – acidentes, falhas mecânicas e panes –, além de ocasionar impactos ambientais, sobretudo no ambiente urbano. Ciente disso, a Toyota busca aprimorar seus processos, de modo a assegurar a qualidade, o desempenho e a segurança dos produtos e reduzir esses potenciais impactos.

Em 2010, foi inaugurado seu primeiro Laboratório de Emissões, em que serão pesquisadas novas tecnologias e realizados testes de certificação. Em relação às emissões veiculares, o Corolla e a picape Hilux têm nível de emissão muito abaixo do volume permitido no País – o Corolla emite apenas 5,8% do limite de óxido de nitrogênio (NOx) e 9,6% do limite para monóxido de carbono (CO), por exemplo. A Hilux emite apenas 3,28% e 5,85% do montante permitido desses gases, respectivamente.

A segurança de motoristas e passageiros também é garantida por uma série de procedimentos que sustentam e constantemente aprimoram a qualidade da produção Toyota. Com uma área de Qualidade estruturada, em constante diálogo com os setores produtivos e de Regulamentação Veicular, a companhia busca inovar em relação à concorrência, fornecendo a seus clientes uma série de itens de segurança – obrigatórios e opcionais.

Principais itens de segurança

● ● ●

- Freio a disco nas quatro rodas
- Freios ABS e EBD (versões Altis, XEi e GLi)
- Airbag lateral (versões Altis e XEi)
- Faróis baixos de xênon (versão Altis)
- Sensor de estacionamento (versão Altis)
- Carroceria de deformação progressiva
- Vidros com sensor antiesmagamento
- Cintos de segurança com pré-tensionador



Qualidade do produto



Primeiro sedã no mercado a ter *airbag* duplo frontal (antes da obrigatoriedade do item), escapamento em inox e freios ABS nas quatro rodas como item de série, o Corolla continua trazendo inovações a cada nova versão. A de 2012, por exemplo, oferece freio a disco nas quatro rodas para as quatro versões do veículo, além dos sistemas ABS e EDB – nas versões GLi, XEi e Altis –, que proporcionam melhor distribuição de força nas rodas e garantem o controle da direção em frenagens emergenciais.

Para tornar a direção noturna mais segura e confortável, a versão Altis ainda tem faróis baixos de xênon, que permitem melhor visualização, e contam com regulagem de altura, lavador de faróis e acendimento automático.

A estrutura do Corolla é elaborada para, em caso de acidentes, ter deformação progressiva – o que significa que a célula de passageiros é mais protegida, por conta da boa absorção de impacto das colunas laterais e do teto durante as colisões. E, ao mesmo tempo, são minimizados os danos a vítimas da parte externa do carro, em caso de atropelamento.

A coluna de direção do veículo também possui um sistema de absorção de impactos, capaz de minimizar a força das batidas por meio de deformação progressiva. Outro diferencial, presente nas versões XEi e Altis, é o *airbag* lateral, que garante a segurança do motorista e do passageiro até mesmo em colisões laterais (*leia mais sobre o Corolla na pág. 10*).

● GRI PR1

Controle de qualidade: uma marca Toyota

O comprometimento com a qualidade, a confiabilidade e a durabilidade de seus produtos é marca reconhecida da Toyota em todo o mundo – resultado dos esforços em tornar seu sistema de produção à prova de falhas operacionais, bem como de evitar, reverter e combater erros que se reproduzam pela cadeia produtiva.

Para responder de forma ágil e assegurar a seus clientes a correta condução dos processos produtivos após os chamamentos realizados, principalmente nos mercados da América do Norte, Ásia e Europa, em 2010, a TMC instituiu o *Special Committee for Global Quality* (Comitê Global de Qualidade).

Com representantes em todas as afiliadas e presidido pelo presidente mundial da Toyota, Akio Toyoda, o comitê é não apenas uma resposta aos incidentes, mas uma maneira de reaproximar a montadora de seus principais públicos externos – clientes, fornecedores e distribuidores –, reforçando laços de confiança, além de engajar colaboradores de todo o mundo a respeito dos padrões mais altos de confiança na produção de veículos.

Por meio das áreas envolvidas – que vão desde Qualidade e Regulamentação até Pós-venda e Relacionamento com o Cliente –, o comitê promove reuniões periódicas e permanece atento a todas as demandas de sua cadeia produtiva, no intuito de pôr em prática os princípios de melhoria contínua e de respeito às pessoas.

Outro braço da ação, destinado aos clientes, foi a implementação nacional do *Smart (Swift Market Analysis Response Teams, na sigla em inglês)* – equipe destinada à análise detalhada de todos os tipos de reclamação ou dúvida do cliente. Por meio do grupo, composto por consultores e engenheiros especializados, foram praticados o *genchi genbutsu* (ida ao local dos fatos) e a identificação das demandas do usuário (*leia mais na pág. 22*).



Testes de segurança e qualidade foram feitos paralelamente pela agência federal NHTSA, dos Estados Unidos, pela Academia Nacional de Ciências do mesmo país e pela Nasa, a agência espacial americana. O empenho em recuperar a confiança dos clientes também fez com que engenheiros e consultores da Toyota estudassem de forma aprofundada os veículos que supostamente se acidentaram ou tiveram panes associadas à denúncia de aceleração espontânea.

Depois de dez meses de testes, no início de 2011, a investigação governamental executada pelo departamento de Transportes dos Estados Unidos foi concluída. Nenhuma falha eletrônica associada ao suposto problema de aceleração súbita não intencional foi identificada nos veículos da Toyota.

Nas provas realizadas com cientistas da Nasa, percebeu-se, na verdade, que os incidentes relatados – que causaram *recall* de 8 milhões de veículos só nos Estados Unidos – tinham a ver com problemas mecânicos originados no acelerador, que se prendia involuntariamente a determinados tapetes no assoalho do veículo.

Segurança dos veículos

Ao tomar conhecimento de reclamações de clientes a respeito de problemas de aceleração involuntária em seus veículos, entre o final de 2009 e o primeiro semestre de 2010, a matriz da Toyota, no Japão, comprometeu-se a assistir seus clientes e colaborar o máximo possível para a elucidação dos casos, comandando investigações em mais de 4 mil veículos, além de ter desenvolvido um plano global de atendimento aos clientes afetados.

Desde o início, o Brasil não sofreu influência substancial do grande *recall*, já que o Corolla produzido nacionalmente não utiliza o mesmo sistema dos veículos que foram investigados, tampouco recebe peças dos mesmos fornecedores. Porém, a Toyota do Brasil esteve atenta às investigações e, assim que o problema no tapete – que é um item acessório – foi identificado, lançou uma campanha de chamamento preventivo, destinada a veículos fabricados desde abril de 2008.

A intenção foi esclarecer os proprietários dos veículos Corolla sobre o uso do acessório e orientá-los a trocar tapetes não genuínos – que oferecem maior risco, por não estarem sincronizados com o projeto do veículo. O manual do proprietário também teve essa questão reforçada, no intuito de evitar a exposição do motorista a riscos. No total, até março de 2011, 117.428 veículos haviam comparecido à rede para vistoria, no Brasil.

Novo recall preventivo

• • •

O constante monitoramento do desempenho e o controle da qualidade dos veículos resultaram em um *recall* preventivo, que teve início em fevereiro de 2011, contemplando algumas unidades do Corolla – versões XLI, GLi, XEi, SEG e Altis – produzidas entre março de 2008 e dezembro de 2010. Depois de realização de testes e monitoramentos, a TDB identificou que a mangueira do sistema de partida a frio do carro possuía um pequeno problema de fabricação que aumentava a chance de formação de fissuras e pequenos vazamentos.

Apesar de nenhum caso oficial ter sido relatado, a Toyota verificou que havia a possibilidade remota de incêndios, caso, durante eventuais vazamentos, houvesse alguma formação de faísca próxima. Além disso, a reação do material do anel do reservatório com a gasolina podia gerar contaminantes.

Os clientes foram, então, convocados para realizar a substituição da mangueira por outra, de material mais resistente e que não oferece risco de vazamentos. A campanha foi divulgada em meios de comunicação e exigiu uma força-tarefa da rede autorizada para fazer a reinstalação da peça, sob a supervisão da Toyota do Brasil.

Mais informações sobre a campanha de chamamento podem ser encontradas no *site* da Toyota (www.toyota.com.br).



Componentes recicláveis do Corolla

• • •

- | | |
|--|---|
| <p>1. Banco (espuma de uretano e fibra) materiais de insonorização para veículos</p> <p>2. Janela (vidro) ladrilhos</p> <p>3. Capô (aço) motores e produtos de alumínio</p> <p>4. Conjunto de fios (cobre) produtos de cobre, motores (reforços de alumínio moldado)</p> <p>5. Óleo de motor (óleo) combustível alternativo para caldeiras e incineradores</p> <p>6. Radiador (alumínio) lingotes de bronze industrial, produtos de alumínio</p> <p>7. Líquido de refrigeração (álcool) combustível alternativo para caldeiras e incineradores</p> <p>8. Para-choques (resina) para-choques, peças do interior, caixas de ferramentas etc.</p> | <p>9. Bateria (aço e alumínio) produtos de aço, produtos de alumínio</p> <p>10. Carroçaria (aço) peças de automóvel, produtos de aço</p> <p>11. Mala (aço) peças de automóvel, produtos gerais</p> <p>12. Pneu (borracha) matéria-prima, combustível alternativo para cimento</p> <p>13. Porta (aço) peças de automóvel, produtos de aço</p> <p>14. Catalisador (metais raros) catalisadores</p> <p>15. Óleo de caixa de velocidades (óleo) combustível alternativo para caldeiras e incineradores</p> <p>16. Roda (aço e alumínio) peça de automóvel, produtos gerais de aço, produtos de alumínio</p> <p>17. Suspensão (aço e alumínio) produtos gerais de aço, produtos de alumínio</p> |
|--|---|

• GRI PR1

Reciclagem de veículos

Um dos grandes desafios para o setor industrial brasileiro, atualmente, é a adequação à nova Política Nacional de Resíduos Sólidos, sancionada em agosto de 2010, depois de duas décadas de discussão na esfera legislativa. Até agosto de 2014, uma série de mudanças terá de ser implantada na forma de disposição dos resíduos.

O documento traz como principal novidade, em relação à legislação vigente, a responsabilidade sobre a destinação de materiais. Com base em suas diretrizes, todo fabricante é responsável por gerenciar os resíduos resultantes de sua atividade – o que expõe o setor automotivo a um desafio em especial: lidar com a reciclagem de veículos, ainda não disseminada no Brasil.

Apesar de não ser claramente considerado resíduo sólido no texto da Política Nacional, os veículos geram polêmica – há um projeto de lei (PL) no Congresso Nacional, em trâmite, que deseja confirmá-lo como tal. No entanto, por meio da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) e da Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (AEA), a Toyota do Brasil busca adiantar sua preparação para a possível implementação de uma política de reciclagem veicular no País.

Em atendimento às diretrizes globais da TMC, o Corolla já possui um projeto de reciclagem que orienta todo seu processo de produção. Em diversos países em que a destinação final é exigência legal, a montadora pratica o encaminhamento para reciclagem; por isso, o veículo é desmontado no encerramento de seu ciclo de vida.

Para facilitar esse processo, os componentes dos automóveis têm indicadores que orientam a desmontagem. Outro diferencial são pontos de orientação para a retirada de combustível e a composição de peças e elementos do produto, que favorecem a reciclagem e o reaproveitamento.

Todo o revestimento do Corolla, por exemplo, é fabricado com resina, e o painel central é construído com TSOP (Polímero Toyota Super Olefina), material reciclável desenvolvido pela montadora para reduzir os impactos ambientais de seu negócio.



Qualidade do produto

● GRI PR1

Logística reversa

● ● ●

Desde 2008, a Toyota vem implementando um programa de logística reversa, em parceria com seus distribuidores, de maneira a buscar medidas que favoreçam a correta destinação de materiais e resíduos nocivos ao meio ambiente.

Atualmente, o programa inclui os seguintes componentes: baterias e filtros de óleo. Esses componentes, quando substituídos em uma das concessionárias da Toyota, são devolvidos a seus fabricantes, para que realizem a correta destinação final. Algumas concessionárias também estendem esse sistema à destinação do gás do ar -condicionado – que é coletado por um aparelho próprio. Um objetivo futuro da TDB é estender a logística reversa, também, para os pneus descartados nos distribuidores autorizados.

O recolhimento nas concessionárias é realizado pela mesma estrutura logística utilizada na distribuição das peças, não provocando emissões adicionais de gases do efeito estufa.

Laboratório de emissões: avanço na regulamentação

No final de 2010, a Toyota do Brasil inaugurou seu primeiro Laboratório de Emissões, instalado na unidade de Indaiatuba. A função do novo espaço, em que a companhia investiu mais de US\$ 10 milhões, é servir de base para o desenvolvimento local de novas tecnologias, a realização de testes de certificação e o controle da produção nacional.

Antes, todo procedimento dessa natureza era realizado na matriz TMC ou em laboratórios da rede de fornecedores da TDB. Agora, seis colaboradores da Toyota, que receberam treinamento específico, atuam no controle de produção no País. Já em 2011, deve ser iniciado o processo de certificação, que ainda está sob avaliação da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb), vinculada ao governo de São Paulo.

Controle das emissões veiculares

A Toyota busca constantemente aprimorar a *performance* ambiental dos veículos comercializados no País – o Corolla, por exemplo, possui, atualmente, em todas as suas versões, o motor Dual VVT-i Flex.

Além de oferecer maior desempenho ao veículo, a tecnologia promove uma mudança na taxa de compressão, índice relacionado à mistura de ar e combustível necessária para a combustão do motor. Quanto menor o consumo de gasolina ou álcool, menores as emissões veiculares – consequentemente, menores os impactos da montadora sobre a sociedade e a natureza.

Essas e outras tecnologias resultaram em relevante melhoria na posição de *performance* do veículo em sua categoria. Recentemente, os modelos XLi e GLi do Corolla conquistaram nível “A” no Programa Brasileiro de Etiquetagem (PBE) do Inmetro, melhorando seu próprio desempenho em relação à avaliação anterior, quando receberam nível “C”.

Em relação à picape Hilux, que utiliza o diesel como combustível, a Toyota mantém diálogos com o governo, por meio das associações do setor, no intuito de encontrar soluções viáveis para a mitigação de impactos. No Brasil, a redução dos limites de enxofre permitidos no diesel comercializado entrará em vigor a partir de 2012, por meio do comprometimento de órgãos de governo e da indústria automobilística com o Ministério Público Federal, em acordo assinado em 2008.

Prius será lançado no Brasil em 2012

Primeiro veículo da história equipado com motores a gasolina e elétrico a ser produzido em escala comercial, o Prius estará disponível no Brasil a partir de 2012. Atualmente em terceira geração – a primeira foi lançada em 1997 –, suas vendas já ultrapassaram a marca de 2,3 milhões de unidades em todo o mundo, sendo mais de 1 milhão apenas nos Estados Unidos.

Antes com algumas poucas unidades cedidas pela Toyota para institutos de pesquisa brasileiros, a Toyota do Brasil passará a importar o veículo para o País; para isso, está preparando a rede para informar os consumidores a respeito da tecnologia híbrida e da redução de impacto ambiental que ela promove.

O Prius funciona com dois motores: um 1.8 movido a gasolina e um motor elétrico com potência equivalente a 80 cv, capaz de movimentar o carro sozinho até uma velocidade próxima de 50 km/h. Acima disso ou em retomadas, o trabalho é conjunto com o motor a combustão. Comparado a um veículo da mesma categoria movido a gasolina, o Prius emite aproximadamente 40% menos gás carbônico.

Outros diferenciais também reduzem o consumo: componentes como o compressor do ar-condicionado funcionam com eletricidade gerada por baterias; o motor a combustão desliga automaticamente quando o carro está em baixa velocidade; durante as frenagens, parte da energia cinética gerada é usada para recarregar a bateria.

Reciclagem

- 95% do Prius é recuperável
- 85% do veículo é reciclável
- 95% dos componentes da bateria de alta voltagem podem ser reutilizados

Informação ambiental no painel

● ● ●

Um dispositivo no painel do Prius ajuda os motoristas a maximizarem a eficiência de condução do sistema do veículo. O *display* inclui indicador de energia e apresenta o uso do acelerador em tempo real, ajudando o condutor a modificar a forma com que conduz o veículo e pisa no acelerador, com o propósito de maximizar a eficiência do consumo de combustível.

O consumo de combustível e os resultados da recuperação energética em intervalos de um a cinco minutos também são apresentados, contribuindo para fornecer ao condutor informações instantâneas sobre a eficiência e o estilo de condução.



Sobre o relatório

● GRI 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9 e 3.10

Este é o terceiro ano consecutivo em que a Toyota do Brasil publica seu relatório de sustentabilidade. A publicação apresenta as principais ações da montadora para avançar na eficiência da sua produção e oferecer veículos de qualidade e com menor impacto ambiental, além das iniciativas socioambientais apoiadas pela companhia, por meio da Fundação Toyota do Brasil, de forma a contribuir com a sociedade brasileira.

De acordo com seu compromisso de melhoria contínua, o relatório deste ano avançou no nível de adesão aos indicadores da Global Reporting Initiative (GRI), alcançando o nível B autodeclarado, em uma escala que vai de C até A.

A transparência e o avanço na redução do seu impacto socioambiental são evoluções constantes, mas que precisam de tempo para ser mensuradas. Ainda é preciso evoluir e, a cada nova publicação, a Toyota acumula aprendizados relevantes e identifica avanços e desafios para a sua gestão e para a melhoria contínua.

O resultado foi a coleta de 30 indicadores: 12 ambientais, 14 sociais e quatro econômicos. Assim como nos anos anteriores, a definição do conteúdo considerou como referências publicações do setor e o relatório anual da Toyota Motor Company (TMC), sede da Toyota, no Japão.

O levantamento dos indicadores teve como escopo todas as unidades de operação da empresa durante o período de 1º de abril de 2010 a 31 de março de 2011. Quando o período de levantamento é diferente, essa particularidade é informada em notas de rodapé das tabelas. As informações cobrem todas as atividades da empresa no País e não apresentam limitações ou reformulações que possam afetar significativamente o entendimento dos públicos.



Índice remissivo

Consulte a tabela abaixo para localizar os indicadores de desempenho financeiro, ambiental e social da Toyota do Brasil, segundo o modelo da Global Reporting Initiative (GRI).

1. ESTRATÉGIA E ANÁLISE

Perfil	Descrição	Relato	Página
1.1	Declaração da Presidência.	Parcial	2
1.2	Declaração de principais impactos, riscos e oportunidades.	Parcial	2

2. PERFIL ORGANIZACIONAL

	Descrição	Relato	Página
2.1	Nome da organização.	Total	4
2.2	Produtos e serviços, incluindo marcas.	Total	4 e 11
2.3	Estrutura operacional.	Total	4
2.4	Localização da sede da organização.	Total	4
2.5	Países e região onde a organização atua.	Total	4 e 7
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	Total	4
2.7	Mercados atendidos.	Total	4 e 7
2.8	Porte da organização.	Total	4
2.9	Mudanças durante o período coberto pelo relatório.	Total	4
2.10	Prêmios recebidos.	Total	7 e 10

3. PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO

	Descrição	Relato	Página
3.1	Período coberto pelo relatório.	Total	70
3.2	Data do relatório anterior.	Total	70
3.3	Ciclo de emissão do relatório.	Total	70
3.4	Dados para contato.	Total	Contracapa
3.5	Definição do conteúdo do relatório.	Total	70
3.6	Limite do relatório.	Total	70
3.7	Limitações específicas quanto ao escopo.	Total	70
3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a outras instalações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre os períodos.	Total	70
3.9	Técnicas de medição e as bases de cálculos.	Total	70
3.10	Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores.	Total	70
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores.	Total	70
3.12	Sumário GRI.	Total	71
3.13	Verificação externa.	Total	70

4. GOVERNANÇA, COMPROMISSOS E ENGAJAMENTO

	Descrição	Relato	Página
4.1	Estrutura de governança da organização.	Total	12 e 13
4.2	Presidência do grupo de governança.	Total	12
4.3	Porcentagem de conselheiros que são independentes, não executivos.	Total	13
4.4	Mecanismos para acionistas fazerem recomendações a órgãos de governança.	Parcial	14 e 15
4.5	Relação entre a remuneração e o desempenho econômico e socioambiental.	Total	14
4.6	Processos para evitar conflitos de interesse.	Total	14 e 15
4.7	Qualificação dos conselheiros.	Parcial	13
4.8	Valores, códigos de conduta e princípios internos.	Parcial	14-20
4.9	Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais.	Parcial	12
4.10	Processos para a autoavaliação do Conselho de Administração.	Total	14
4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução.	Parcial	16 e 17
4.12	Cartas, princípios e iniciativas desenvolvidas externamente.	Total	20
4.13	Participação em associações.	Total	20
4.14	Relação dos grupos de <i>stakeholders</i> .	Total	21
4.15	Base para identificação e seleção de <i>stakeholders</i> .	Parcial	21
4.16	Abordagem para engajamento dos <i>stakeholders</i> .	Parcial	21
4.17	Principais temas e precauções de <i>stakeholders</i> .	Parcial	21

INDICADORES DE PERFORMANCE



Informações GRI

ECONÔMICO			
Indicadores de desempenho	Descrição	Relato	Página
DMA	Abordagem de gestão do desempenho econômico	Parcial	8 e 9
EC2	Implicações financeiras, riscos e oportunidades devido a mudanças climáticas.	Parcial	18-20
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão e benefício.	Parcial	42
Presença no mercado			
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais.	Total	33
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	Total	35
AMBIENTAL			
Indicadores de desempenho	Descrição	Relato	Página
DMA	Forma de gestão do desempenho ambiental	Total	50-61
Energia			
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	Total	53
EN5	Energia economizada em decorrência de melhorias em conservação e eficiência.	Total	53
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia e a redução resultante.	Parcial	69
EN7		Total	Em 2010, a TDB reduziu em 16.744,39 GJ o seu consumo de energia indireta, em virtude de otimização dos assentos utilizados para o transporte de colaboradores e otimização das rotas. Leia mais na página 53.
Água			
EN8	Total de retirada de água, por fonte.	Total	54
EN18	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	Total	55
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.	Total	55
Emissões, efluentes e resíduos			
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.	Total	55
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	Total	56 e 57
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.	Total	Em 2010, não houve derramamentos significativos nas Plantas Operacionais da TDB.
Produtos e serviços			
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais.	Total	53, 54 e 57
Geral			
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental.	Total	59
DESEMPENHO SOCIAL – PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE			
Indicadores de desempenho	Descrição	Relato	Página
DMA	Forma de gestão do desempenho com os colaboradores	Parcial	34-43
Emprego			
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Total	36
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região.	Total	36
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Total	42
Relações entre trabalhadores e administração			
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	Total	41
LA5	Descrição de notificações (prazos e procedimentos).	Total	41
Segurança e saúde ocupacional			
LA8	Programas de educação, prevenção e controle de risco.	Parcial	43
Diversidade e igualdade de oportunidades			
LA13	Composição da alta direção e dos conselhos, e proporção por grupos e gêneros.	Total	A empresa atende a cota mínima de 5% de funcionários portadores de deficiência e não possui indicadores próprios de diversidade. Leia mais nas páginas 36 e 37.

SOCIAL: DIREITOS HUMANOS			
Indicadores de desempenho	Descrição	Relato	Página
DMA	Forma de gestão do desempenho relacionado a direitos humanos	Parcial	30-33
Não discriminação			
HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.	Total	A Toyota não tem cláusulas de direitos humanos no Contrato Geral de Compras, aplicado a cerca de cem fornecedores significativos. A TDB realiza revisões nos contratos de acordo com as solicitações da matriz. Leia mais nas páginas 30-33.
Liberdade de associação e negociação coletiva			
HR6	Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.	Parcial	31
HR7	Operações e fornecedores significativos identificados como tendo risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou obrigatório, e medidas que contribuam para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório.	Parcial	31
SOCIAL: SOCIEDADE			
Indicadores de desempenho	Descrição	Relato	Página
DMA	Forma de gestão do desempenho relacionado à sociedade	Parcial	57
Políticas públicas			
SO6	Políticas de contribuições financeiras a partidos políticos ou instituições.	Total	A Toyota não realiza doações a partidos políticos.
SOCIAL: RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO			
Indicadores de desempenho	Descrição	Relato	Página
DMA	Forma de gestão do desempenho sobre o produto	Parcial	62-64
Comunicação e marketing			
PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhorias, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.	Parcial	63
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultado de pesquisas.	Total	25
PR6	Programas de adesão a leis, normas e códigos voluntários.	Parcial	68

Créditos

COORDENAÇÃO GERAL Toyota do Brasil; GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA George Alberto da Costa e Silva; COORDENAÇÃO DE PROJETO Juliana Dias; CONSULTORIA GRI, REDAÇÃO E EDIÇÃO Report Comunicação; REVISÃO Assertiva Produções Editoriais; PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E PRODUÇÃO GRÁFICA Report Comunicação; FOTOS Ricardo Corrêa; ILUSTRAÇÃO DE CAPA E INFOGRÁFICO Félix Reiners; IMPRESSÃO E ACABAMENTO Gráfica D’Lippi; TIRAGEM 500 exemplares; PAPEL miolo Couché Fosco Matte, 115 g/m² (com certificação FSC) e capa Duodesign, 300 g/m² (com certificação FSC). FAMÍLIA TIPOGRÁFICA Univers.

