

# Toyota do Brasil Relatório de Sustentabilidade 2012



## Sumário

Mensagem do presidente .....	4
Visão Global Toyota 2020 .....	6
Perfil .....	10
Governança corporativa.....	16
Estratégia (Toyota Way).....	22
Gestão ambiental.....	28
Públicos estratégicos.....	42
Responsabilidade pelo produto .....	68
Resultados e perspectivas .....	80
Sobre o relatório e índice remissivo.....	84

## Apresentação

Peça fundamental no processo de transparência da Toyota do Brasil, este relatório de sustentabilidade visa tornar público o desempenho da montadora no ano fiscal 2011/2012, revelando também os compromissos e as metas para melhorias da gestão socioambiental e econômicas assumidos pela empresa.

Publicado pelo quarto ano consecutivo, seguindo as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), o documento demonstra a forte ligação da Toyota com o Brasil, reforçada pela inauguração da nova fábrica, em Sorocaba (SP), e pela chegada de dois novos carros: o híbrido Prius e o compacto Etios, este produzido no País.

Todas as nossas iniciativas seguem o jeito Toyota de produzir, baseado em pilares de qualidade e de melhoria contínua, ampliando a oferta de veículos produzidos pela marca aos brasileiros.

Boa leitura.



## Mensagem do presidente

### Um ano para superar dificuldades

GRI 1.1, 1.2

O ano passado foi bastante movimentado para a indústria automotiva brasileira, principalmente por conta das novas políticas instituídas pelo governo federal. Enfrentamos também as consequências dos desastres naturais que ocorreram no Japão e na Tailândia, com impactos diretos na produção da companhia em todo o mundo, incluindo o Brasil. No entanto, superamos as adversidades e conseguimos seguir com os nossos planos de negócios.

Ao longo de 2011, lançamos a nova linha do Corolla, da Hilux e do SW4, além de apresentarmos ao mercado nacional o nosso híbrido Prius. A aceitação dos clientes foi bastante positiva, tanto que mantivemos a liderança nos segmentos de sedãs médios e de picapes a diesel.

O reflexo disso está nos nossos números: no primeiro semestre tivemos um crescimento de vendas estável e, no segundo semestre, conseguimos manter o mesmo nível apresentado em 2010, alcançando a marca de quase 100 mil veículos comercializados no Brasil. As fábricas da Toyota do Brasil (TDB) se mostraram eficientes, atingindo uma produção de mais de 65 mil unidades.

O ano de 2011 também foi de conquista para a Fundação Toyota do Brasil, com a oficialização do apoio ao projeto APA Costa dos Corais, um case mundial de proteção ao meio ambiente.

Em agosto de 2012, inauguramos a nova fábrica em Sorocaba (SP), que marcou o começo da produção do Etios, nosso modelo compacto. Inicialmente, estão previstas uma produção anual de 70 mil veículos e a geração de 1.500 empregos diretos. Essa é a nossa primeira fábrica em território brasileiro que segue o conceito *ecofactory*, o mesmo utilizado na matriz, no Japão, firmando nosso compromisso com o meio ambiente.

Também iniciamos as vendas do Prius e fizemos o relançamento da marca Lexus no mercado brasileiro. O Prius é o primeiro carro híbrido da Toyota comercializado no País. Já a Lexus é nosso cartão de visita no segmento de luxo, em crescente expansão neste país.

Em 2012, a Toyota Motor Corporation (TMC) desenvolveu a Visão Global Toyota 2020, que busca colocar a montadora na vanguarda do futuro da mobilidade, focando o avanço tecnológico, o engajamento das pessoas e dos funcionários e a identificação de novas possibilidades de utilização das redes inteligentes, que empregam tecnologia da informação para otimizar o uso de energia e o consumo.

Assim como em 2011, mantenho meu lema: considerar as necessidades e os sentimentos de todos os membros da nossa organização; compreender de que o consumidor precisa e prontamente responder de forma correta; facilitar e apoiar o desenvolvimento de nossos parceiros; e fortalecer e estreitar a comunicação entre todos da família Toyota.

Reunimos neste relatório anual os principais acontecimentos do ano fiscal que começou em abril de 2011 e terminou em março de 2012, bem como nossas práticas em busca da melhoria contínua.

Desde já, agradecemos sua atenção. Tenha uma boa leitura.

**Shunichi Nakanishi**  
*Presidente da Toyota Mercosul*



## Visão Global Toyota 2020

Diante dos desafios mundiais apresentados nos últimos anos, a Toyota Motor Corporation desenvolveu uma nova visão global. Criada em janeiro de 2012 e simbolizada por meio de uma árvore, a Visão Global Toyota 2020 busca colocar a montadora na vanguarda do futuro da mobilidade, focando o avanço tecnológico, o engajamento das pessoas e dos colaboradores e a identificação de novas possibilidades de utilização das redes inteligentes, que empregam tecnologia da informação para otimizar o uso de energia e o consumo.

A imagem de uma árvore foi escolhida para simbolizar a Visão Toyota – das raízes aos frutos. Seus princípios são representados pelas raízes, porque tudo o que a companhia faz cresce a partir dessa base única. Essas raízes apoiam o tronco da árvore, que significa a força e a estabilidade das suas operações. Somente a partir disso é que o trabalho rende frutos, representados nos 12 princípios que compõem a Visão (leia mais na pág. 8).

A Visão Global Toyota 2020 parte dos princípios, valores, preceitos e filosofia do *Toyota Way*, cujo objetivo é construir um caminho que conduza à realização de carros e produtos sempre melhores e ao enriquecimento da vida nas comunidades.

**O desejo é de ser uma companhia escolhida pelos consumidores e fazer os colaboradores orgulhosos de trabalhar na Toyota**

Dessa forma, a montadora pretende criar uma atmosfera e uma estrutura que façam com que os consumidores sorriam ao escolherem a Toyota, partindo do princípio de que os resultados só são atingidos com os esforços de cada colaborador, peça fundamental na construção desse ciclo de crescimento sustentável.

## Visão Global Toyota 2020 Das raízes aos frutos

GRI 4.8



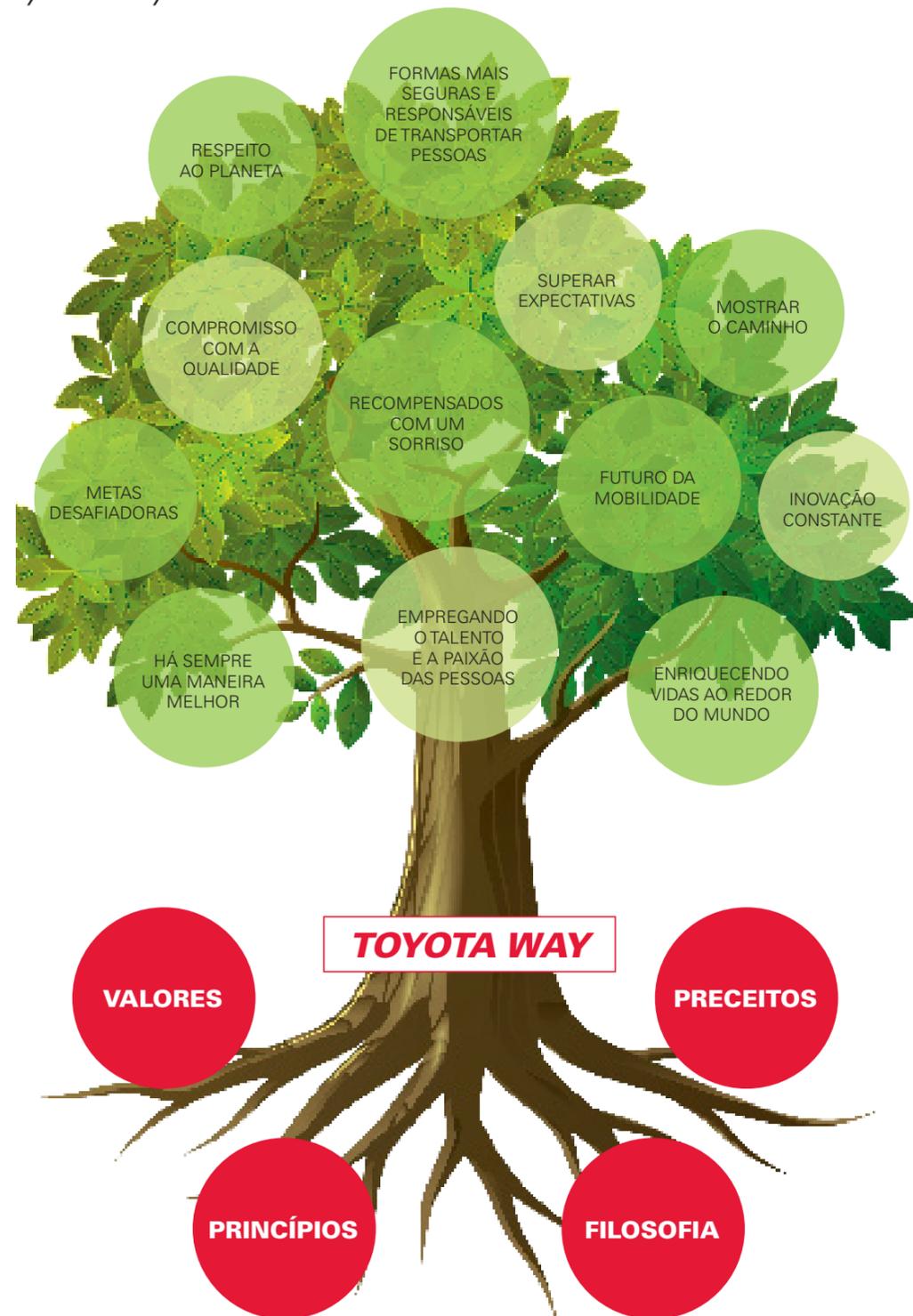
NOVO MODELO

**70 mil**

É a capacidade de produção do Etios na nova fábrica da Toyota em solo brasileiro.

Etios saindo da linha de produção na *ecofactory* de Sorocaba

## Visão Global Toyota Toyota Way



### Os 12 princípios do Toyota Global Vision 2020

#### Mostrar o caminho

A Toyota tomará a dianteira. Aproveitaremos as oportunidades e investiremos no futuro.

#### Futuro da mobilidade

Desenvolveremos novas formas de transporte e perseguiremos novas maneiras de conectar a tecnologia às pessoas.

#### Enriquecendo vidas ao redor do mundo

Por meio do conceito de *monozukuri* (manufatura), criaremos empregos, desenvolveremos pessoas e contribuiremos com a sociedade.

#### Formas mais seguras e responsáveis de transportar pessoas

Segurança é nossa prioridade número um – para nossos colaboradores e nossos clientes. Nada é mais importante.

#### Compromisso com a qualidade

Elevamos constantemente nossos padrões de confiança, credibilidade e satisfação do cliente.

#### Inovação constante

Nosso objetivo: “Carros sempre melhores”. Continuamos a nos reinventar, introduzindo novas tecnologias e ficando à frente de nossa concorrência.

#### Respeito ao planeta

Em tudo o que fazemos, mostramos consideração pelo planeta. Investigamos e promovemos sistemas e soluções que não prejudicam o ambiente.

#### Superar expectativas

Nossa atitude é nos anteciparmos e satisfazer as necessidades daqueles a quem servimos.

#### Recompensados com um sorriso

A satisfação do cliente é mais bem expressa por um sorriso. Isso promove um comportamento de gratidão e apreço em tudo o que fazemos.

#### Metas desafiadoras

Nossos propósitos são elevados e trabalhamos em conjunto... é isso o que somos.

#### Empregando o talento e a paixão das pessoas

O poder de nossa organização vem das habilidades e diferenças de nossos colaboradores e parceiros de negócios... resolvendo problemas e criando novas ideias.

#### Há sempre uma maneira melhor

O espírito do *kaizen* – atingindo níveis mais altos e nos desafiando a encontrar uma melhor maneira em tudo o que fazemos... todos os dias.



## Perfil

### Tecnologia, qualidade e confiança

GRI 2.1, 2.4, 2.5, 2.6, 2.9

O ano de 2012 foi de muitos desafios para a Toyota do Brasil (TDB). As catástrofes naturais que atingiram o Japão em março de 2011 afetaram toda a cadeia de fornecedores e, também, a produção no Brasil. Mesmo assim, com os esforços de todos os colaboradores e da cadeia de parceiros (fornecedores e concessionários) e com a confiança dos consumidores, foi possível superar as adversidades e encerrar 2011 com número de vendas no Brasil próximo ao recorde histórico de 2010 (55.030). Foram comercializadas 53.159 unidades de automóveis em 2011. GRI 2.1

#### **A Toyota visa atingir a excelência na performance ambiental com a inauguração da unidade de Sorocaba, a produção do compacto Etios e a importação do Prius**

A superação também é constatada pela continuação do planejamento de expansão estabelecido pela Toyota: a preparação da *ecofactory* de Sorocaba (SP), inaugurada em agosto de 2012, a produção do Etios e a importação do híbrido Prius. Com isso, a empresa aumentou ainda mais suas raízes em terras brasileiras, ampliando sua relação de confiança, qualidade e compromisso com o público brasileiro. GRI 2.9

A Toyota é líder mundial em pesquisa e desenvolvimento, utilizando avançada tecnologia para automóveis. Também cria soluções inteligentes para os atuais desafios da mobilidade e assume responsabilidades para com as futuras gerações.

O principal fundamento dos novos conceitos tecnológicos da Toyota é a busca constante pela inovação. As ideias não convencionais precisam de espaço para a criatividade, e as tecnologias do futuro precisam de testes em condições reais.

#### **Sistema inovador**

A tecnologia dos motores é um dos maiores bens da Toyota. Sua gama de motores é reconhecida com prêmios que refletem as elevadas normas de *design* e qualidade impostas pelos seus engenheiros. Os motores Toyota são desenvolvidos para concederem *performance* e capacidade de resposta, com um grande ponto de convergência na redução de emissões e na economia de combustível. Atualmente, a Toyota faz chegar esses benefícios aos clientes com, por exemplo, o sistema inovador Toyota Hybrid Synergy Drive®: o sistema híbrido que estreia no Novo Toyota Prius. Os sistemas híbridos atuam nos motores a gasolina para produzirem um pico de *performance*, com o motor elétrico como auxiliar. Esse sistema confere ao motor elétrico um papel mais importante, sem comprometer o desempenho, com baixo consumo (leia mais no capítulo *Responsabilidade pelo produto*).

**AVALIAÇÃO**  
**98%**  
dos modelos avaliados estão em perfeitas condições, segundo os rígidos padrões da TÜV

A segurança é uma prioridade máxima para a Toyota, que adota avançadas tecnologias de direção, de travagem e de controle de tração. Além disso, cada novo modelo é cuidadosamente concebido para maximizar a segurança, utilizando simulações computadorizadas e *crash tests* (testes de impacto que avaliam a segurança automotiva para verificar se são cumpridas determinadas normas de segurança em situações de acidente de trânsito). A carroçaria e o chassi são fabricados para absorver impactos e proporcionar uma proteção máxima aos ocupantes, enquanto os *airbags* SRS atuam em caso de uma colisão.

O resultado pode ser constatado pelo reconhecimento no relatório 2012 da multinacional alemã Technischer Überwachungs-Verein (TÜV, ou Associação de Inspeções Técnicas, em português)<sup>1</sup>, que apontou a Toyota como marca líder em confiabilidade e qualidade. Foram 19 os modelos da Toyota que ficaram entre os melhores em cada uma das cinco categorias do relatório 2012 da TÜV – veículos com idade entre dois e três anos, quatro e cinco anos, seis e sete anos, oito e nove anos e entre dez e 11 anos.

O Prius, que chega ao Brasil em 2012, foi líder na Alemanha na categoria de veículos com idade entre dois e três anos, pelo segundo ano consecutivo. Dos modelos avaliados, 98,1% estavam em perfeitas condições de acordo com os rígidos padrões da TÜV, melhorando ainda mais sua *performance* em relação ao relatório de 2011, quando o índice registrado foi de 97,8%. O Auris conquistou a segunda colocação nessa mesma categoria, mantendo o bom desempenho do ano anterior.

Na categoria de veículos com idade entre quatro e cinco anos, o Prius ficou em segundo lugar, com 96,7% dos modelos avaliados em perfeitas condições. Nessa categoria, o Prius foi seguido por diversos outros modelos da Toyota, como o RAV4 (quarto lugar), o

Verso (sexto lugar) e o Avensis (décimo lugar). Vale também destacar o bom desempenho do Corolla e do Yaris nas categorias de veículos com mais idade. O relatório de 2012 da TÜV pesquisou cerca de 8 milhões de veículos na Alemanha, entre julho de 2010 e junho de 2011.

#### Posição consolidada

As mais de cinco décadas de investimentos consolidaram a TDB como um braço estratégico para o desenvolvimento da companhia. Com 4.559 colaboradores contratados nas três unidades produtivas no Brasil – em São Bernardo do Campo (SP), Indaiatuba (SP) e Sorocaba (SP) –, além de dois centros de distribuição de veículos, em Guaíba (RS) e Vitória (ES), um escritório de representação, em Brasília, e um escritório comercial, em São Paulo (SP), a TDB fabrica atualmente o sedã Corolla – principal produto da Toyota no Brasil e no mundo, com mais de 35 milhões de unidades vendidas de 1966 até hoje – e o Etios, novo carro compacto para o mercado brasileiro, produzido na *ecofactory* de Sorocaba (leia mais no capítulo *Responsabilidade pelo produto*). GRI 2.4, 2.5

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). A *ecofactory* de Sorocaba, por exemplo, possui as mais avançadas tecnologias aplicadas pela Toyota no Japão, propondo uma nova forma de desenvolvimento, baseada em boas práticas de gestão de recursos e controle de emissões e resíduos (leia mais no capítulo *Gestão ambiental*). GRI 2.6

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

## Motores fabricados no Brasil

A Toyota anunciou, em 2012, a construção de uma nova fábrica de motores, em Porto Feliz (SP). Com investimento inicial de R\$ 1 bilhão, o novo empreendimento deverá empregar cerca de 700 colaboradores e terá capacidade de produzir 200 mil unidades por ano.

Entre os motores que serão produzidos pela nova fábrica estão os dois modelos utilizados para o Etios (1.3 e 1.5) e as versões 1.8 e 2.0 do Corolla. A inauguração da fábrica está prevista para o segundo semestre de 2015.

### Principais características

GRI 2.1, 2.2, 2.4, 2.7, 2.8

#### Sede da Toyota Brasil

Avenida Piraporinha, 1.111 – Bairro Planalto – São Bernardo do Campo São Paulo (SP) – Brasil

#### Número de funcionários

4.559

#### Produção

60.456 unidades\*

#### Principais produtos

Corolla  
Etios\*\*

#### Plantas

- São Bernardo do Campo (SP)
- Indaiatuba (SP)
- Sorocaba (SP)
- Guaíba (RS) – Centro de Distribuição de Veículos
- Vitória (ES) – Centro de Distribuição de Veículos
- Brasília (DF) – Escritório de Representação

#### Dealers

134 concessionárias, distribuídas em todas as regiões: Norte (9), Nordeste (19), Sudeste (62), Sul (29) e Centro-Oeste (15)

\*Produção total em 2011 (dados da Anfavea).

\*\*Modelo lançado em setembro.

<sup>1</sup> A TÜV, uma das maiores certificadoras do mundo, é responsável pelas inspeções técnicas obrigatórias realizadas nos veículos licenciados na Alemanha. Com base nos dados coletados nas aferições, a empresa produz um relatório anual, no qual os carros são avaliados em termos de qualidade e confiabilidade.

GRI 2.10  
PRÊMIOS

### Os melhores carros

Mais que disseminar discursos, a Toyota vem sendo reconhecida por diversos prêmios e homenagens relacionados à sustentabilidade e à qualidade dos veículos. Neste ano, a empresa foi considerada, pela segunda vez, a montadora que mais respeita o meio ambiente pelo prêmio Best Cars 2012, criado em 1996 e promovido simultaneamente em 24 países pela editora Motorpress.

A Toyota Hilux conquistou o prêmio Best Cars 2012 de melhor picape do ano pela quinta vez – os outros anos foram 2006,

2007, 2008 e 2009. Em 2011, o Corolla recebeu esse prêmio na categoria sedãs médios.

A montadora também foi homenageada pela revista *Car and Driver* pela “iniciativa verde” de trazer o primeiro carro híbrido feito em série no mundo para o Brasil. Já o presidente da Toyota Mercosul, Shunichi Nakanishi, venceu o prêmio Economia Verde, organizado pelo Grupo de Líderes Empresariais (Lide), que reconhece os empresários e executivos com mais destaque em seus segmentos.

GRI 2.5, 2.7, 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 2011, teve o carro mais vendido do mundo pela segunda vez consecutiva: o Toyota Corolla, 1,02 milhão de unidades comercializadas de acordo com estudo

da *Forbes*, uma das revistas sobre economia mais respeitadas do mundo, elaborado em parceria com a consultoria IHS Global. Além disso, a lista coloca o Toyota Camry em oitavo lugar nessa listagem, com aproximadamente 726 mil unidades comercializadas globalmente. Em 2011, a TMC produziu quase 8 milhões de veículos.

### Montadora mais valiosa do mundo

Em 2011, a Toyota conquistou o título de montadora mais valiosa do mundo de acordo com o relatório BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011. Considerada a maior base de dados do mundo sobre a relação entre consumidores e marcas, a pesquisa engloba 50 mil marcas, 30 países e mais de 1 bilhão de consumidores.

Segundo a pesquisa, em 2011 o valor da marca Toyota subiu 11%, atingindo US\$ 24,2 bilhões. Desde 2006, quando foi publicado o primeiro relatório BrandZ™, a Toyota mantém a hegemonia como a montadora mais valiosa do mundo. Apenas em 2010 a marca não alcançou a liderança, ficando em segundo lugar. Além da Toyota, a marca Lexus entrou no *ranking* do relatório, ficando entre as dez mais valiosas, com um valor de US\$ 3,7 bilhões.

De acordo com os autores do relatório, uma das razões para a volta da Toyota ao topo pode ser atribuída à tecnologia híbrida, presente nos veículos Toyota e Lexus, que reflete a visão da empresa de atingir a excelência na *performance* ambiental e a eficiência na utilização de combustível.

A companhia, que emprega mais de 325 mil colaboradores no mundo, 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 28 regiões e países, a TMC comercializa veículos por meio de suas marcas em 160 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 passou a ser vendido no Brasil em 2012. Há também o Etios, compacto que chegou ao mercado brasileiro no segundo semestre deste ano.

### Linha do tempo Marcos da TDB

#### 1958

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

#### 1959

Lançamento do Jipe Bandeirante, um dos veículos mais populares da história da Toyota

#### 1962

A primeira fábrica da Toyota no Brasil é inaugurada, em São Bernardo do Campo (SP)

#### 1997

A Hilux passa a ser importada da Argentina

#### 1998

O Corolla passa a ser fabricado no País, na fábrica recém-inaugurada em Indaiatuba (SP)

#### 2001

O Bandeirante deixa de ser fabricado

#### 2003

A partir da integração de gestão da Toyota do Brasil e da Argentina, é criada a Toyota Mercosul

#### 2005

Para organizar a logística de distribuição dos veículos Hilux e SW4, importados da Argentina, é inaugurado o Centro de Distribuição de Guaíba (RS)

#### 2008

50 anos de Toyota no Brasil

#### 2009

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

#### 2012

Inauguração da *ecofactory* de Sorocaba (SP), que produzirá, inicialmente, o compacto Etios

Início da importação do modelo híbrido Prius



Escritório comercial da Toyota em São Paulo: colaboradores analisando um dos quadros de comunicação



MODELO ADOTADO

2003

Foi quando ocorreu a integração da governança das subsidiárias do Brasil e da Argentina.

## Governança corporativa

### Conduta transparente e ética

GRI 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10

A Toyota do Brasil (TDB) mantém uma estrutura de administração que garante a tomada de decisão adequada à legislação, às diretrizes da matriz, no Japão, e às regulamentações do mercado. Em sintonia com sua visão estratégica, a Toyota assegura aos clientes, colaboradores, parceiros e comunidades do entorno o alinhamento da gestão aos padrões de transparência internacionais.

#### Adoção de boas práticas de gestão é prioridade para a Toyota

A governança da TDB está integrada à da Toyota Mercosul, composta pelas subsidiárias do Brasil e da Argentina. O modelo é adotado desde 2003 e visa integrar as duas empresas, dando mais flexibilidade e dinamismo à utilização dos recursos disponíveis, tornando ágeis os processos de decisões e ampliando os negócios da empresa em toda a América Latina, incluindo Caribe e México. GRI 4.1

A estrutura de governança e os processos decisórios constam no *Authorization Policy for Toyota Mercosur*, um documento que estabelece limites e responsabilidades de cada grupo. As unidades brasileira e argentina dispõem de uma estrutura própria de gestão de governança, auxiliada pelas diretrizes da matriz e adaptada aos quesitos legais

e às características locais. O mais alto órgão de governança da Toyota Mercosul é o *Board of Directors* (BOD), que é liderado pelo presidente da TDB e auxiliado pelo presidente e pelos vice-presidentes das três áreas da Toyota – Financeira, Comercial e Industrial. Há, também, um secretário para auxiliar nas demandas do BOD. Não há membros independentes ou não executivos no *board*. GRI 4.1, 4.2, 4.3

Cabe ao BOD desenvolver e executar, a partir da liderança do presidente da companhia, o planejamento estratégico da subsidiária e analisar o desempenho da empresa em reuniões mensais. São três as maneiras para a tomada de decisão, de acordo com a relevância do tema: com decisão única do BOD; com decisão local, mas comunicando-a à Toyota Motor Corporation (TMC); e com pré-aprovação da TMC. GRI 4.1

Há, também, o *Executive Committee*, responsável pela análise e pela comunicação de projetos, assim como pela elaboração de propostas de melhorias nas operações. Os seus membros se reúnem mensalmente e auxiliam o BOD a partir de um conjunto de grupos que o compõem. Denominados *Functional Meetings*, esses grupos contemplam temas como Finanças, Comercial, Corporativo e Compras, entre outros, e analisam propostas que estejam alinhadas às áreas correspondentes, encaminhando-as para aprimorar as operações. GRI 4.1, 4.9

RESULTADOS  
**Alta gestão é avaliada**

GRI 4.5, 4.10

Uma avaliação anual é aplicada aos membros da alta gestão, cujo escopo contempla resultados e comportamentos. São analisados 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* (leia mais no capítulo *Estratégia*). GRI 4.10

Igual ao que é aplicado aos demais colaboradores da empresa, o processo abrange uma etapa de autoavaliação e pode 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. GRI 4.10

A remuneração dos membros do BOD e do Executive Committee é fixa, sendo ligada ao salário previsto em contrato de trabalho, com 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. GRI 4.5

**Características da estrutura de governança**

GRI 4.1, 4.3, 4.7

**BOD e Executive Committee**

- Estruturados para manter relacionamento direto com a matriz, *Toyota Motor Corporation* (TMC).
- Possuem autonomia para executar a gestão dos negócios no Brasil.

**Composição do BOD**

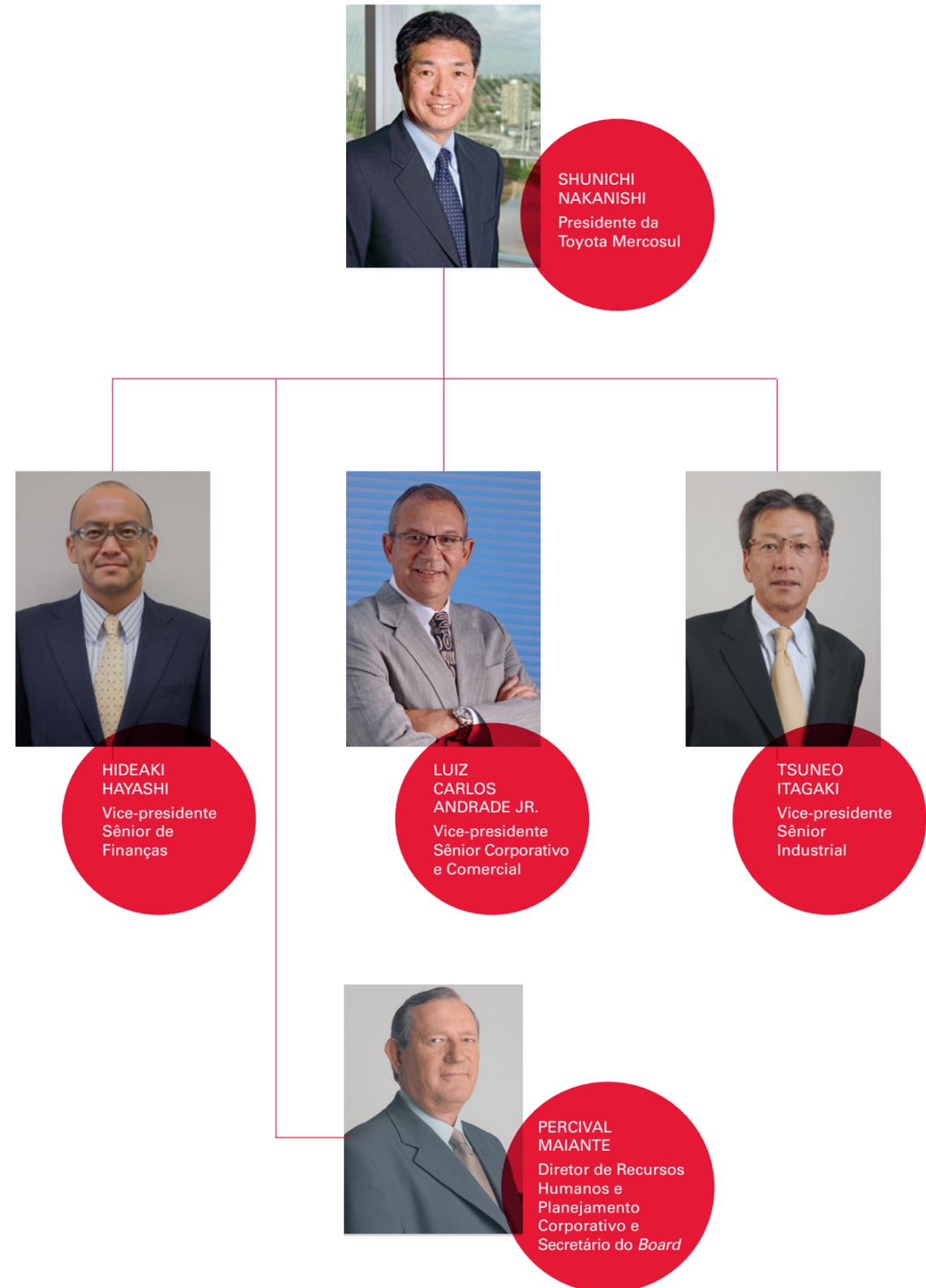
- Obedece ao contrato social da Toyota do Brasil e às diretrizes da matriz.
- Participam do grupo os diretores estatutários da companhia, além do secretário.
- Não há membros independentes.
- A seleção dos integrantes é feita com base nas necessidades do negócio da companhia.
- Em caso de vacância ou 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.

**Executive Committee Meeting**

- 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.
- A composição pode ser renovada anualmente, de maneira semelhante ao BOD.

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

**Organograma**



## Instrumentos de controle

A Auditoria Interna, o Comitê Ético e o Canal Ético são alguns dos mecanismos implementados pela Toyota para garantir a transparência, a ética nas tomadas de decisões, o cumprimento de procedimentos e políticas internas, da legislação e da regulamentação nacionais do setor e a responsabilidade pelos atos (*accountability*).

Os processos operacionais e as diretrizes éticas constam nos seguintes documentos: Políticas e Procedimentos, Código de Conduta, Regulamento Interno e Política de Autorizações (Authorization Policy). São essas políticas e esses procedimentos que definem as responsabilidades, obrigações e atribuições de cada posição dentro das unidades.

Já os processos de auditoria, definidos localmente ou em conjunto com a matriz, visam tornar mais transparentes e confiáveis as informações e os processos internos da subsidiária. A administração da companhia no Brasil segue o modelo da TMC, o qual adota as diretrizes estabelecidas pela lei norte-americana Sarbanes-Oxley (SOX), 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.

| GRI 4.8

## Código de Conduta

O Código de Conduta da TDB é um documento que reforça o comprometimento da empresa com os mais altos padrões de conduta nas relações de trabalho, nos procedimentos dos negócios e nas relações com fornecedores, clientes e a sociedade em geral. Reúne as diretrizes a serem observadas e adotadas pelos colaboradores em sua rotina profissional, abordando temas como conflito de interesses, respeito à diversidade e aos direitos humanos e relações comerciais e governamentais. Em 2010, o documento passou por uma revisão, com o objetivo de reforçar os padrões de conduta da Toyota no Mercosul (Brasil e Argentina).

Os colaboradores têm acesso ao código pela intranet, e ele também é divulgado por meio de treinamentos e produtos de comunicação interna,

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.

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 denúncia, com exemplos de situações que ocorrem no cotidiano.

Durante os meses de janeiro e fevereiro de 2012, foi realizada a campanha anual do Código de Conduta em todas as unidades da TDB. Ao serem contratados, todos os colaboradores passam pelo processo de integração, quando são orientados sobre o código.



## Auditoria externa

A Toyota do Brasil é submetida a um processo de auditoria externa, responsável por verificar o andamento e a gestão dos processos e apontar oportunidades de melhoria. Há, ainda, uma avaliação formal da Toyota Motor Corporation em visitas esporádicas ao País – a última foi em agosto de 2011.

COLABORADORES

## Canais de comunicação

| GRI 4.4, 4.6, 4.8

Todos os colaboradores da Toyota dispõem de um meio de comunicação para fazer denúncias sobre comportamentos antiéticos ou suspeita de fraude. Os temas considerados pelo Canal Ético vão de conflito de interesses a denúncias sobre divulgação de informações sigilosas, furtos e uso indevido de bens da empresa. Qualquer irregularidade pode ser comunicada pelo 0800, por *e-mail* e pela intranet.

Cabe ao Comitê Ético da Toyota, composto por gerentes das áreas Jurídica, Administrativa, de Recursos Humanos e de Auditoria, receber e analisar as denúncias. O parecer final 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. GRI 4.6, 4.8

Com o objetivo de criar um canal aberto de comunicação entre a Presidência e os colaboradores, estreitando o relacionamento com todas as áreas da empresa, foi criado o evento Café com o Presidente, em fevereiro de 2010. Com duração de uma hora, o encontro é realizado regularmente, em cada planta da Toyota. GRI 4.4



## Estratégia (Toyota Way)

### O jeito Toyota de produzir

GRI 4.8, 4.11

Os pilares do *Toyota Way* contemplam a preservação e a disseminação de seus valores e princípios em todos os locais onde a Toyota mantém operações, incentivando a melhoria contínua e o respeito pelas pessoas. É uma política que orienta todos os processos e decisões da companhia, sendo mais do que uma filosofia. O *Toyota Way* é uma cultura de boas práticas para a fabricação de produtos de qualidade e a garantia de satisfação dos clientes, com respeito às comunidades e aos parceiros e com foco no desenvolvimento dos colaboradores.

#### Modelo formalmente estabelecido em 2001, orienta todos os processos de gestão

As bases para que a companhia conquistasse o mercado foram estabelecidas em 2001, quando o *Toyota Way* foi documentado, definindo as diretrizes que aliam o foco na qualidade dos produtos e a capacidade de lidar com situações desafiadoras na gestão da empresa (leia mais na tabela *Bases do Toyota Way*). O modelo considera um conjunto de valores gerenciais e de métodos de negócios em todo o mundo, presente em todos os níveis e em todas as subsidiárias.

Na prática, esses conceitos são disseminados seguindo:

- os princípios centrados na melhoria contínua;
- a consonância com o planejamento estratégico (*hoshin*) da matriz, investindo em treinamentos para inserir seus colaboradores nessa cultura de busca por evolução;
- a incorporação das missões e dos valores às atividades de gestores e parceiros de negócios.

Para o *Toyota Way*, o respeito pelas pessoas é uma prática fundamental. Portanto, o respeito à capacidade de cada pessoa de pensar logicamente e resolver problemas, melhorando continuamente, é essencial dentro da empresa, que valoriza o estabelecimento de laços de confiança e o respeito mútuo entre seus líderes e colaboradores, bem como de oportunidades de crescimento dentro de suas unidades.

A Toyota entende que um alto desempenho dos colaboradores resulta em operações mais eficientes e eficazes, bem como em produtos de qualidade – e, por consequência, estimula o *kaizen* em todos os níveis e setores. GRI 4.8

GRI 4.8, 4.11

#### Bases do Toyota Way

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** – em japonês, “ir até a fonte”, 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.



## Processos

Um intenso trabalho de padronização de processos é desenvolvido, busca a eliminação de desperdício e está alinhado aos princípios de gestão ambiental da Toyota global.

GRI 4.11

### Sistema Toyota de Produção

A companhia adota há 75 anos o Sistema Toyota de Produção (TPS, na sigla em inglês), uma filosofia de gerenciamento que visa atender às necessidades do cliente no menor prazo possível, com a mais alta qualidade e no menor custo. Seu modelo é referência mundial por se basear na produção enxuta (*lean manufacturing*), que busca a excelência na produção com redução de custos, eliminação de desperdícios e otimização de processos.

A Toyota desenvolve um intenso trabalho na padronização de processos e na aplicação de uma cultura de melhoria contínua (*kaizen*), ou seja, na busca constante da eliminação de desperdícios e do aprimoramento dos processos. 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.

Esses conceitos são repassados aos colaboradores e distribuidores por meio de treinamentos sistemáticos. Na execução do TPS, é fundamental a participação dos colaboradores, a quem cabe identificar problemas e oportunidades de melhorias no processo produtivo. Essa postura está diretamente relacionada à capacidade de líderes, supervisores e colaboradores de observar e sugerir melhorias que reduzam custos e desperdícios na produção, na operação (defeito ou reparo), no transporte, no estoque e na própria montagem.

A companhia também incentiva seus fornecedores a adotar os critérios e os padrões TPS. Assim, os parceiros de negócios da companhia devem estar alinhados às políticas de produção, de qualidade e de redução de custos e desperdícios, permitindo a manutenção do padrão de qualidade da Toyota, com benefícios para clientes, parceiros e meio ambiente.

## Os critérios do TPS

GRI 4.11

### Qualidade Assegurada

Garantir que somente as unidades de qualidade devem seguir para os processos subsequentes, evitando falhas em cadeia.

### Flexibilidade de Produção

Capacidade de 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*** – conceito que 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.

BOAS PRÁTICAS

### Redução de custos e de desperdício

Nas diretrizes estabelecidas no TPS, desperdício é considerado todo elemento da produção que aumenta o custo do produto, ou seja, é tudo o que não eleva o valor agregado. A redução de custo é alcançada com a eliminação extrema do desperdício dentro do sistema produtivo, sem comprometer a qualidade.

A Toyota tem como preocupação central a redução do excesso de produção e de custos operacionais, logísticos e de estoque e montagem. Desde o início de suas atividades, a montadora adota a prática de produzir peças de acordo com a demanda, eliminando o risco

de gerar excesso de estoque, ao mesmo tempo em que disponibiliza materiais para a montagem de veículos conforme as necessidades e características do mercado. O mesmo padrão é adotado para os veículos, que são produzidos e colocados no mercado em volume adequado à demanda identificada pela companhia.

Outro exemplo é a proximidade entre a fábrica de Sorocaba e seu parque de fornecedores. Além de garantir que 78% do volume logístico estejam concentrados, a empresa minimiza as emissões de gases de efeito estufa.

GRI 4.8  
**Estratégia de longo prazo**

O modelo de gestão estratégica da Toyota é iniciado na matriz, no Japão, e desdobra-se de maneiras distintas nas subsidiárias, adaptando-se a cada um dos contextos regionais. Todos os anos, são estabelecidos *hoshins* (estratégias) específicos para cada região, que correspondem a partes ou etapas do planejamento de longo prazo da companhia, tendo como base o *Toyota Way* e os princípios descritos no Código de Conduta.

Esses *hoshins* são aplicados em todos os níveis da Toyota e, por isso, são materializados pela alta gestão das subsidiárias em ações direcionadas.

As estratégias são repassadas aos colaboradores operacionais, supervisores e gerentes. Cada um tem uma função primordial em sua rotina profissional para que a Toyota atinja suas metas e seus objetivos e exerça um papel de liderança na sociedade. Em 2011, a companhia elaborou um planejamento estratégico que se estende até 2012 (leia mais no quadro *Planejamento*).

GRI 4.8  
**Planejamento**

<p><i>Hoshin</i> global 2011/2012</p>	<p>Trabalho unificado pela reconstrução das operações e dos negócios afetados pelo desastre natural do Japão e pela recuperação de imagem da TMC, bem como da confiança do consumidor.</p> <p>Desenvolvimento de veículos e serviços únicos, além de investimento em novos negócios e veículos.</p> <p>Estabelecimento de um sistema de fornecimento, produção e vendas que seja apreciado pelo cliente, especialmente em países emergentes.</p> <p>Revisão de governança e recursos humanos a partir de modelo de gestão regionalizado.</p> <p>Ampliação das comunicações interna e externa.</p> <p>Aprimoramento da competitividade e das atividades para manter a capacidade operacional no Japão.</p>
<p><i>Hoshin</i> regional (América Latina, Oriente Médio e África)</p>	<p>Estabelecer e cumprir o plano de ingresso de novos produtos em países emergentes, com foco em consumidores jovens e/ou de menor poder aquisitivo.</p> <p>Elaborar planos estratégicos futuros das subsidiárias e empresas.</p> <p>Construir a estratégia de desenvolvimento regional considerando aspectos culturais e econômicos.</p> <p>Construir uma rede de fornecedores e abastecimento que viabilize o conceito "Consumidor em primeiro lugar".</p>
<p><i>Hoshin</i> nacional (Toyota do Brasil)</p>	<p>Aumentar a confiança dos consumidores em resposta às campanhas de chamamento.</p> <p>Reforçar a base de valores expressa pelo <i>Toyota Way</i> e engajar colaboradores.</p> <p>Aumentar a eficiência e fortalecer as operações, com foco na nova unidade, em Sorocaba.</p>

MEIO AMBIENTE  
**Um novo quinquênio**

GRI 4.8

Para acompanhar o compromisso ambiental das montadoras, a Toyota desenvolveu a ferramenta *Toyota Environmental Action Plan*, um plano de ação quinquenal, elaborado com base na Visão Global, abrangendo o período de 2011 a 2015. O documento propõe uma série de metas e ações para a redução do impacto das atividades da empresa, global e localmente.

Os principais objetivos traçados focam na gestão ambiental e na melhoria contínua dos processos das áreas de produção, vendas, fornecedores, compras, logística e relacionamento com a comunidade. Abrangem também os principais *stakeholders* da empresa, incentivando-os a melhorar seu desempenho.

Entre os pontos de evolução propostos estão a melhora na logística, com o cálculo das emissões decorrentes do transporte de produtos e peças, o controle das embalagens e a redução de emissões no processo de produção. Há também o cuidado com a segurança de colaboradores e a qualidade do produto (leia mais no capítulo *Responsabilidade pelo produto*).

As novas metas aprofundam ações iniciadas e propõem acompanhamento mais cuidadoso dos indicadores socioambientais da empresa e de sua cadeia produtiva, seguindo a Visão Global 2020 (leia mais na página 7).

**Ação quinquenal 2011 a 2015**

Nesse período, a Toyota propõe uma série de metas e ações para reduzir os impactos de suas atividades.





## Gestão ambiental

### Ações planejadas

GRI EN4, EN5, EN8, EN18, EN19, EN20, EN21, EN26, EN30

Reduzir os impactos ambientais é um dos compromissos assumidos internacionalmente pela Toyota. Por isso, a empresa desenvolve e aplica continuamente melhorias em seus processos, utilizando um sistema que alinha as diretrizes globais à capacidade de inovação e superação de metas de seus gestores e colaboradores.

#### A empresa busca continuamente melhorias em seus processos

Para uma correta gestão ambiental, a TDB adota o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que considera os princípios do *Toyota Way*, a ISO 14001 e as diretrizes socioambientais da companhia, determinando três pilares que orientam todas as suas ações:

- não só melhoria de performance, mas melhoria contínua;
- impactos positivos na sociedade e nas comunidades circundantes;
- zero caso de não conformidade legal/reclamações;
- minimização de riscos ambientais;
- melhoria da performance ambiental.

Na prática, esses objetivos são alcançados por meio de um planejamento, tendo o *Toyota Environmental Action Plan*, que está em sua quinta versão (2011 a 2015), como principal ferramenta para monitoramento. O plano de ação projeta as metas da empresa para curto e médio prazos, buscando aferir *kaizens* que melhorem

os indicadores, que abrangem desde o consumo de recursos naturais (como energia e água) à geração de resíduos e à emissão de gases poluentes. No primeiro ano do quinquênio 2011-2015, os objetivos e metas propostos estão sendo atingidos.

Cada uma das afiliadas possui seus dados e projeta 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*).

No primeiro ano do quinquênio 2011-2015, conquistamos avanços em melhoria contínua e em redução de energia, de água, de emissões atmosféricas e de geração de resíduos.

Os planos para o futuro são: atualização do Guia Ambiental de Compras; continuidade na redução dos indicadores de consumo, emissões e geração de resíduos; controle dos materiais utilizados na produção de embalagens; e eliminação das substâncias já proibidas na produção, chamadas *substances of concern* (SoCs), da composição dos veículos e das peças de reposição.

Para atingir as metas, a TDB também estimula e conta com o engajamento das áreas e o diálogo com os parceiros de negócio, como distribuidores e fornecedores.

#### Metas para 2011-2015

- Zero caso de não conformidade legal e reclamações
- Zero acidentes.
- 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 em relação a 2008.
- Reduzir em 5% as emissões de CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> 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 distribuidores certificados no *Dealer Environmental Risk Audit Program* (Derap).
- 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.

\*Essa meta de redução é para transporte de peças, produtos e matéria-prima.

GRI EN4, EN5, EN7

ENERGIA

### Consumo menor

Reduzir constantemente o consumo de energia e tornar os processos mais econômicos são duas das diretrizes da Toyota do Brasil (TDB). Dessa forma, a empresa busca contribuir para a mitigação do impacto do sistema produtivo.

Em 2011, a TDB registrou redução de consumo, passando de 4,56 GJ para 4,45 GJ por veículo. A meta

estabelecida de atingir 4,43 GJ por veículo foi praticamente alcançada. O não atingimento da meta se deve ao aumento de produção de forjados para exportação (EUA), em São Bernardo do Campo (SP), e ao aumento do terceiro turno produtivo do setor de prensas de Indaiatuba (SP), que atendeu à demanda de peças para a unidade de Sorocaba (SP).

GRI EN4

### ENERGIA INDIRETA COMPRADA E CONSUMIDA

	2009		2010		2011	
	GJ/veículo	GJ	GJ/veículo	GJ	GJ/veículo	GJ
De fontes não renováveis	1,88	124.823	1,96	126.661	1,82	123.090
De fontes renováveis	2,23	148.061	2,60	168.020	2,63	177.300
<b>Total de energia elétrica comprada (GJ)</b>	<b>4,11</b>	<b>272.884</b>	<b>4,56</b>	<b>294.681</b>	<b>4,45</b>	<b>300.390</b>

### QUANTIDADE DE COMBUSTÍVEIS PRIMÁRIOS UTILIZADOS

	2009		2010		2011	
	GJ/veículo	GJ	GJ/veículo	GJ	GJ/veículo	GJ
Gás natural	1,63	108.224	1,72	111.151	1,59	107.440
GLP	0,25	16.599	0,24	15.510	0,23	15.650
Hidrelétrica	2,23	148.061	2,60	168.020	2,63	177.300
<b>Total</b>	<b>4,11</b>	<b>272.884</b>	<b>4,56</b>	<b>294.681</b>	<b>4,45</b>	<b>300.390</b>

Para melhorar a ecoeficiência, a companhia promoveu *kaizens* simples, que otimizaram o processo e a eficiência energética. Os *kaizens* implementados em 2011 foram:

- Indaiatuba – otimização da instalação das lâmpadas, reduzindo a quantidade; redução da corrente das ponteadeiras manuais; reprogramação do tempo de acionamento para ligar a estufa (resina); troca de lâmpadas de mercúrio por luminárias fluorescentes; troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED; alteração de rotas, economizando e otimizando

o consumo de GN; instalação de inversores de frequência nos painéis da caldeira; troca de rebocadores a gás por elétricos; e substituição da aplicação de tinta por fita *blackout tape*.

- São Bernardo do Campo – substituição de lâmpadas de sódio e mistas por lâmpadas de vapor de mercúrio; eliminação da geração de nitrogênio por meio do desligamento da membrana<sup>1</sup>; e eliminação do consumo de energia dos compressores, que permaneciam ligados nos finais de semanas, em horário não produtivo.

<sup>1</sup> Na área de Tratamento Térmico, havia a necessidade de introdução de nitrogênio no processo para eliminação de carepa nas peças. A função da membrana era aumentar a capacidade de introdução de nitrogênio no processo que era utilizado nos cinco fornos. Um estudo detectou que apenas um forno necessitaria de nitrogênio. Comprar apenas nitrogênio a granel seria suficiente para a alimentação do forno. Dessa forma, a membrana foi eliminada e, conseqüentemente, também um compressor de ar que a alimentava.

GRI EN5

### ENERGIA ECONOMIZADA

	2010		2011	
	GJ/veículo	GJ	GJ/veículo	GJ
Melhorias em conservação e eficiência energética	0,014	958	0,0013	891
Redesenho do processo	0,010	657	0,0005	305
Modernização de equipamentos	0,015	958	0,0007	480
<b>Total</b>	<b>0,039</b>	<b>2.573</b>	<b>0,0025</b>	<b>1.676</b>

Com as melhorias em eficiência energética, o redesenho de processos e a modernização de equipamentos, foi possível reduzir um total de 1,676 GJ no consumo de energia. GRI EN5

Com os preparativos para o início das operações em Sorocaba, novos colaboradores foram contratados e novas rotas foram criadas entre essa fábrica e a de Indaiatuba. Sendo assim,

houve um aumento no consumo de energia indireta equivalente a 2.762,61 GJ. No entanto, foi realizada uma otimização nessas rotas, para que esse aumento não fosse maior. GRI EN7

Para 2012, a empresa tem como meta reduzir em 1% o consumo de energia (elétrica, GN e GLP) da TDB, em relação a 2011. Os *kaizens* ainda estão em andamento, sem reduções reais.

## Propostas de *kaizens* para 2012

GRI EN5

- Automatizar o desligamento das bombas de refrigeração dos fornos da área da Forjaria, ao término dos turnos.
- Instalação de luminárias prismáticas no prédio da Logística.
- Avaliar a possibilidade de redução da pressão dos compressores da fábrica de 8,5 kgf para 6,5 kgf.
- Melhorar o sistema de refrigeração dos equipamentos, evitando gastos com desperdício de água, produtos químicos, energia elétrica, tratamento de efluentes e mão de obra.
- Instalação de uma unidade desmineralizadora de água, melhorando o sistema de tratamento de água das caldeiras e reduzindo, conseqüentemente, o consumo de GN.
- Instalação de sensores para que as luzes não permaneçam acesas sem necessidade.
- Redesenho de alguns processos, otimizando a utilização de luminárias acesas.
- Eliminação do excesso de água na lavadora de peças, evitando o consumo de ar comprimido para a sua secagem.
- Manter o ar-condicionado ligado somente quando as bancadas do *testbench* estiverem em funcionamento.
- Identificação do manômetro das empilhadeiras movidas a GNV, indicando o momento correto para o abastecimento e a revisão das rotas, para otimizar tempo e consumo de GNV.
- Desligar estufas do *slush\** e o aquecimento do *trimming\*\** durante os intervalos e entre turnos.
- Redução da frequência de rotação de bombas.
- Troca de apertadeiras pneumáticas por elétricas.
- Troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED.
- Instalação de ecotubos, individualizando circuitos elétricos.

\* Máquina que transforma o pó de TPU em uma "pele", a qual cobre o painel do Corolla. Por molde, são retiradas duas "peles".

\*\* Mesa na qual são cortados os excessos de "pele" do painel.

GRI EN8

## Água

No consumo de água, a Toyota do Brasil conseguiu chegar à meta estipulada para o ano. Em 2011, cada veículo produzido exigiu o uso de 3,19 m<sup>3</sup>, contra 3,53 m<sup>3</sup> em 2010. Esse ganho foi obtido a partir de *kaizens* sugeridos por colaboradores e aplicados no dia a dia das plantas. Já para o ano fiscal que se encerrará em março de 2013, a meta é alcançar um consumo de

3,13 m<sup>3</sup>/veículo, evoluindo ainda mais na ecoeficiência do processo produtivo.

Toda a água utilizada no processo produtivo das plantas de São Bernardo do Campo (SP) e de Indaiatuba (SP) é enviada a estações de tratamento de efluentes (ETEs) e, posteriormente, devolvida à rede pública, de acordo com a legislação aplicável e vigente.

GRI EN8

### CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE

	2010		2011	
	m <sup>3</sup> /veículo	m <sup>3</sup>	m <sup>3</sup> /veículo	m <sup>3</sup>
Água subterrânea	2,80	180.945	2,50	169.348
Abastecimento municipal ou outras empresas de abastecimento	0,73	47.175	0,70	51.364
<b>Total</b>	<b>3,53</b>	<b>228.120</b>	<b>3,20</b>	<b>215.746*</b>

\* O cálculo é feito com base em veículos produzidos em algumas plantas não produtivas.



A Toyota mantém estações de tratamento de efluentes (ETEs) em suas unidades produtivas

## Descarte de água

GRI EN21

No ano fiscal 2011/2012, a TDB teve um descarte total de água de 23 mil m<sup>3</sup>. O método de tratamento utilizado foi o físico-químico, e o efluente gerado foi destinado à rede coletora pública.



GRI EN21

### DESCARTE TOTAL DE ÁGUA\*

	Quantidade (m <sup>3</sup> )
Efluente gerado no processo (IDT)	22.000
Efluente gerado no processo (SBC)	1.000

\* Não houve reutilização por outras organizações.

## MAIS EFICIÊNCIA

# 3,19 m<sup>3</sup>

foi o consumo total de água por veículo em 2011, menor do que os 3,53 m<sup>3</sup> registrados no ano anterior

GRI EN26

### Kaizens de Indaiatuba

Os *kaizens* ambientais realizados nas áreas produtivas contribuíram para a redução no consumo de água, na geração de resíduos e na emissão de VOC. Um exemplo foi a melhoria no processo de UF (ultrafiltração), que consiste na separação entre parte sólida e parte líquida do processo de pintura ED, com o intuito de manter a qualidade, sem limpezas. Mas o processo é garantido por apenas cinco dias de produção (de segunda a sexta-feira). Analisando processo, equipamentos e operação, verificou-se que havia possibilidade de utilizar uma nova tecnologia para esse sistema, o que poderia reduzir a quantidade de limpezas executadas – em vez de em todos os finais de semana, fazê-las semestralmente.

Outro ponto positivo, agregado à diminuição da quantidade de periodicidade de limpeza, é que se poderia obter uma água de qualidade melhor, com menor consumo, com a implantação do novo sistema UF. Além disso, também houve

redução da quantidade de produtos químicos utilizados.

A limpeza dos módulos de UF que estava sendo realizada era dividida em seis etapas e consumia 4.200 litros de água deionizada. Com a adoção do novo sistema de módulos UF, a realização da limpeza ocorre a cada semestre e exige apenas uma etapa: circular solução química pelo sistema de UF com 70 litros de água deionizada, 1% de *butil glicol* e 3% de ácido acético.

Outro *kaizen* realizado no pré-tratamento da pintura foi conseguido por meio da análise do processo. Verificou-se que havia possibilidade de regulagem nos *sprays* de jatos de água. O processo, antes da melhoria, permanecia acionado por 87 segundos. Com os ajustes, esse tempo foi reduzido para 23 segundos, conseguindo maior eficiência no processo e diminuição do consumo de água. Esses são apenas alguns exemplos de *kaizens* realizados na planta de Indaiatuba.

GRI EN26 INICIATIVAS

	2010		2011	
	Descrição	Reduções obtidas	Descrição	Reduções obtidas
Uso de água	IDT: automatização de purga da torre de resfriamento, pela válvula solenoide interligada aos compressores.	2.390,4 m³	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação de água de transbordamento do tanque de água DI.</li> <li>• Redução do tempo de <i>spray</i> na lavagem da carroceria com água DI.</li> <li>• Troca do sistema de ultrafiltração, reduzindo a frequência de limpeza do equipamento.</li> </ul>	8.480 m³
Emissões	IDT: revisão da carga de tinta do <i>thinner</i> do <i>bell</i> .	31.263,6 g/m² VOCs	Aumento na taxa de recuperação do <i>thinner</i> e aproximação do robô.	38.645 g/m² VOCs
Resíduos	IDT: instalação de dressadores nos robôs e redução do tamanho dos panos de limpeza (não havia necessidade de panos grandes).	39,15 t		-

GRI EN19, EN20  
**Boas práticas reduzem as emissões**

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, são algumas das medidas adotadas pela TDB que visam reduzir os impactos de suas atividades.

Os compostos orgânicos voláteis (VOCs), por exemplo, estão diretamente relacionados com a piora na qualidade do ar. Formado por substâncias que se associam ao óxido de nitrogênio (NOx), esse tipo de composto afeta diretamente as vias respiratórias, causando grande prejuízo.

Com isso em foco, há mais de uma década a Toyota incluiu em seu planejamento socioambiental a redução das emissões desses gases,

implementando *kaizens* em suas plantas e unidades – especialmente em Indaiatuba (SP). Na planta de Sorocaba (SP), entre as melhorias implementadas estão a substituição da tinta à base de solvente (*thinner*) pela à base d'água nos processos de pintura e a utilização da metodologia *3wet*, ou pintura úmido sobre úmido, que reduz uma etapa de estufa, evitando a emissão de VOCs.

Em 2011, houve a emissão de 257,3 t de VOCs, enquanto em 2010 a emissão foi de 276,2 t. A metodologia utilizada para calcular o volume dessas emissões atmosféricas é o balanço de massa. GRI EN20

A Toyota conseguiu reduzir o volume de emissões de VOCs de 40,36 g/m² para 35,82 g/m² no ano fiscal 2011/2012, cumprindo a meta proposta. A meta agora é chegar a 35,13 g/m². A TDB não emite substâncias destruidoras da camada de ozônio. GRI EN19, EN20

As reduções nas emissões de gases do efeito estufa (GEE) da TDB foram alcançadas com a diminuição do consumo de energia (elétrica, GN e GLP), cujo valor foi transformado no equivalente a toneladas de CO<sub>2</sub>. As reduções na emissão de CO<sub>2</sub> foram alcançadas em função do desenvolvimento de *kaizens* ambientais nas áreas produtivas (pintura, montagem e prensas, entre outras).

Houve redução de 1,89 kg de CO<sub>2</sub>/veículo em relação a 2010. Portanto, a meta de 2011 não foi alcançada. Para 2012, a meta é de atingir 113,24 kg de CO<sub>2</sub>/veículo. GRI EN18

GRI EN16

EMISSIONES DIRETAS DE GASES DE EFEITO ESTUFA (em t de CO<sub>2</sub>)\*

	2009	2010	2011
Geração de eletricidade, calor ou vapor	2.285,0	1.699,0	1.950,5
Rebocadores GN	-	-	214,0
Rebocadores GLP	-	-	693,0
<b>Total</b>	<b>2.285,0</b>	<b>1.699,0</b>	<b>2.857,5</b>

\* Os cálculos são baseados no consumo de GN e no fator de conversão estabelecido pela Cetesb (Inventário de Emissões de CO<sub>2</sub>).



GRI EN18

INICIATIVAS PARA REDUÇÃO DE EMISSÕES DE GEE

IDT

- Otimização de luminárias, reduzindo a quantidade.
- Reprogramação do tempo de acionamento para ligar a estufa (resina).
- Troca de lâmpadas de mercúrio por luminárias fluorescentes.
- Troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED.
- Redução da corrente das ponteadeiras manuais.
- Alteração de rotas, economizando e otimizando o consumo de GN.
- Instalação de inversores de frequência nos painéis da caldeira.
- Troca de rebocadores a gás por elétricos.
- Substituição da aplicação de tinta por fita *blackout tape*.

SBC

- Troca das lâmpadas de vapor de sódio e lâmpadas mistas por lâmpadas de vapor de mercúrio.
- Eliminação da geração de nitrogênio por meio do desligamento da membrana.
- Eliminação do consumo de energia dos compressores, que permaneciam ligados nos finais de semanas, em horário não produtivo.



GRI EN20  
**Emissões atmosféricas significativas\***



\* A metodologia utilizada para calcular o volume dos compostos orgânicos voláteis (VOCs) é o balanço de massa.

## Ações para a logística

A montadora estabelece metas anuais de redução do volume de resíduos e de emissões de carbono (CO<sub>2</sub>), por meio do seu Comitê Interno da área de Logística, com o apoio da área de Meio Ambiente, no transporte de peças produzidas ou adquiridas pela Toyota, assim como no transporte dos veículos.

Por meio de *kaizens*, as soluções adotadas para reduzir os resíduos da área estão relacionadas à diminuição do tamanho e do peso das embalagens, à otimização do acondicionamento e à utilização de materiais retornáveis.

Os resultados podem ser constatados no volume de geração, que somou 70,64 kg de CO<sub>2</sub> por veículo em 2011, o que representa redução de cerca de 2% em relação a 2010, ou o total de 120 toneladas de CO<sub>2</sub>.

A meta determinada pela montadora é diminuir em 5% o volume de embalagens descartadas entre 2009 e 2012. Com as inovações sugeridas e aplicadas pelos próprios colaboradores, conscientizados a respeito da necessidade de mitigar impactos ambientais gerados nas atividades da companhia, acredita-se que a Toyota conseguirá superar mais esse desafio.

## GERAÇÃO DE RESÍDUOS

### Meta atingida

A Política Ambiental da Toyota também contempla os três Rs – Reduzir, Reutilizar e Reciclar. Atualmente, mais de 99% da destinação de resíduos são para reciclagem. Um pequeno percentual é tratado antes de seu retorno à natureza.

Para reduzir a geração de resíduos e garantir que seja contínua, a Toyota do Brasil (TDB) estabelece metas anuais para duas áreas: Produção e Logística. São elas que lidam com, respectivamente, resíduos do processo produtivo, em que se

considera kg/veículo, e embalagens, em que se levam em conta kg/carga e distância transportada.

Em 2011, atingimos o índice de 13,43 kg de resíduos gerados por veículo produzido. Esse número atende a meta proposta no ano anterior, de 14,08 kg/veículo.

O gerenciamento do material não reciclável foi aprimorado em 2011. Mais de 0,5% de todos os resíduos gerados na Toyota do Brasil foi encaminhado para coprocessamento.

## DESTINO Tratamento de efluentes

# 99%

dos resíduos gerados são reciclados

Um dos focos da TDB em seu processo de produção é o tratamento de efluentes. Nele, o objetivo é devolvê-los à rede coletora pública, livres de substâncias nocivas à saúde e ao meio ambiente, de acordo com os padrões legais. Todo o lodo formado durante esse processo é encaminhado para outras empresas, que o utilizam como combustível em fornos de alta temperatura, processo conhecido como coprocessamento.

## Eliminação de insumos nocivos

Desde 2008, a TDB aboliu do seu processo de produção uma série de substâncias nocivas ao meio ambiente e à saúde das pessoas, seguindo as diretrizes determinadas pela Toyota Global. Denominados *substances of concern* (SoCs), esses elementos são chumbo, mercúrio, cádmio e cromo. A empresa faz um monitoramento rígido no seu processo produtivo, que garante a eliminação dessas substâncias.

GRI EN26

KAIZENS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO  
**Menos resíduos**

Na unidade de São Bernardo do Campo (SP), os principais *kaizens* estão relacionados à redução da geração de resíduos. Em 2011, foram implementados:

- redução do tamanho do *scrap* gerado na forjaria durante a produção das peças do END ABS e do END sem ABS;
- drenagem do óleo da serra da forjaria exportação, que é

descartado junto do resíduo de cavaco, e reutilização na serra 1 e 2;

- reutilização do óleo hidráulico da máquina ZAF-068, por meio de análise dos parâmetros (viscosidade, densidade) do óleo com o fornecedor FUCHS.

A meta para 2012 é reduzir em 1% a geração da TDB em relação a 2011. GRI EN26



GRI EN26

**META**

**1%**

é o percentual para reduzir a geração de resíduos em 2012, em relação ao ano anterior.

GRI EN22

**PESO TOTAL DOS RESÍDUOS**

		2010	2011
Resíduos não perigosos (t)	Compostagem	164,0	182,0
	Reciclagem	12.325,0	9.411,0
	Aterro sanitário	242,1	151,3
	<b>Total</b>	<b>12.731,1</b>	<b>9.744,3</b>
Resíduos perigosos (t)	Recuperação	196,0	155,0
	Coprocessamento	283,0	603,0
	Incineração*	-	-
	<b>Total</b>	<b>479,0</b>	<b>758,0</b>

\* A Toyota não encaminha resíduos não perigosos e perigosos para incineração.

GRI EN30

**INVESTIMENTOS E GASTOS EM PROTEÇÃO AMBIENTAL**

		2010	2011
Custos de disposição de resíduos, tratamento de emissões e de mitigação	Tratamento e disposição de resíduos	R\$ 1.002.600,00	R\$ 1.058.000,00
	Tratamento de emissões (exemplo: gastos com filtros, agentes)	R\$ 16.000,00	R\$ 18.000,00
	Depreciação de equipamentos específicos e despesas com materiais e serviços de manutenção e operação, além das despesas com pessoal para essa finalidade	R\$ 954.098,71	-
Custos de prevenção e gestão ambiental	Pessoal utilizado em educação e treinamento	R\$ 6.000,00	R\$ 7.500,00
	Serviços externos de gestão ambiental	R\$ 376.128,93	R\$ 395.000,00
	Certificação externa de sistemas de gestão	R\$ 30.065,54	R\$ 32.000,00
	Despesas extras para instalar tecnologias mais limpas (ex.: custo adicional além das tecnologias-padrão)	R\$ 69.927,00	-
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.454.820,18</b>	<b>R\$ 1.510.500,00</b>	

## Primeira *ecofactory* da Toyota no Brasil

A nova planta da Toyota do Brasil (TDB), inaugurada em Sorocaba (SP) em agosto de 2012, segue o modelo de *ecofactory* elaborado pela matriz Toyota Motor Corporation (TMC) a partir de critérios de alto padrão de eficiência socioambiental. Dessa forma, a montadora busca colaborar para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, agindo em consonância com as diretrizes da Visão Global 2020 e do Toyota *Environmental Action Plan*. A unidade de Sorocaba iniciou suas operações com as adequações que o Sistema de Gestão Ambiental exige, e a certificação ISO 14001 deve ocorrer no início de 2013.

**Nova unidade aliou princípios sustentáveis na construção ao processo de produção, com ações de redução de impacto no seu entorno**

Os principais destaques da planta são: planta compacta, que demandou menor quantidade de matéria-prima em sua construção; utilização de uma prensa inovadora, que reduz em 40% o uso de energia elétrica, em comparação com uma prensa mecânica convencional; e um novo método de pintura, que, além

de utilizar tinta à base d'água, reduzindo a emissão dos compostos orgânicos voláteis (VOCs), elimina uma das fases de estufa, evitando a emissão de CO<sub>2</sub>.

Nessa fábrica, que atualmente produz o compacto Etios, as metas são semelhantes às aplicadas às outras unidades fabris, mas com maior rigidez: desde o início das operações, devem-se reduzir ao máximo os índices de emissões de CO<sub>2</sub> e VOCs, bem como aprimorar a logística, de forma a gerar menor impacto e operações menos custosas e mais eficientes.

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

Já em relação à legislação vigente, a compensação ambiental da Toyota será a aplicação correspondente a aproximadamente 0,5% do valor do empreendimento 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.



### Busca por colaboradores

Para contratar seus mais de 1,5 mil funcionários da fábrica de Sorocaba, a TDB manteve contatos regulares com centros de ensino e iniciou o processo de recrutamento e seleção dos novos colaboradores em agosto de 2012. Para inseri-los na cultura Toyota, líderes com experiência nas operações foram transferidos da unidade de Indaiatuba (SP), embora a mão de obra de Sorocaba tenha sido priorizada na contratação.

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.

Esse método auxiliará na criação de um cinturão verde em torno da fábrica de Sorocaba, com uma técnica de plantio que 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, na Tailândia e em outros países.

O plantio conta com participação voluntária de colaboradores da companhia e seus familiares, assim como fornecedores e distribuidores, e teve início no segundo semestre de 2011. Na primeira fase do projeto, foram plantadas 80 mil árvores. Entre julho e agosto de 2012, a Toyota iniciou a segunda fase, que pretende completar o plantio de 55 mil mudas até o encerramento do ano fiscal.

LOGÍSTICA  
**78%**  
das peças são produzidas próximo à *ecofactory*

### Fornecedores ao lado

O parque de fornecedores da *ecofactory* está localizado a apenas 600 m da fábrica da Toyota e conta com 11 grandes fornecedores.

O volume logístico concentrado no parque corresponde a 78% do volume total de peças. Dessa forma, a Toyota do Brasil minimiza as emissões de gases provenientes dos caminhões utilizados nessa logística.

### ECONOMIA

**50%**

é a queda prevista no consumo de água

### ATMOSFERA

**60%**

é a redução esperada das emissões de compostos orgânicos voláteis (VOCs)



## Públicos estratégicos

### Toyota e seus *stakeholders*

GRI EN4, EN8, EN10

#### **Clientes, concessionárias, fornecedores, colaboradores, comunidades e governo são os principais públicos de relacionamento**

Um processo de gestão de marca implementado pela Toyota Mercosul, em nome das empresas brasileiras e argentinas, em 2008, identificou a relação da marca com seus principais *stakeholders*, buscando fortalecer suas bases na construção de valor. O levantamento apontou a existência de quatro principais grupos, bem como seus papéis e expectativas no relacionamento com a montadora (veja quadro). GRI 4.14, 4.15

Atualmente, a diretriz da Toyota do Brasil (TDB) é colocar o cliente em primeiro lugar. Assim, grande parte das ações é direcionada a esse público.

A empresa adota ainda iniciativas para estreitar seu relacionamento com outros parceiros da sua cadeia produtiva, como eventos e convenções destinados a distribuidores e a fornecedores, treinamentos e capacitações para colaboradores e diálogos constantes com o poder público, entre outras. Avaliações e incentivos à melhoria da gestão ambiental também fazem parte das atividades destinadas à manutenção de um bom relacionamento da companhia com esses parceiros. GRI 4.14, 4.15, 4.16, 4.17

#### **Stakeholders**

| GRI 4.14, 4.15, 4.16, 4.17

##### **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)
- Associações 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

- Familiares dos colaboradores
- Clientes
- ONGs

##### **Regulamentam 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; Adefa, na Argentina)
- Comunidade financeira
- Companhias de seguros
- Concorrentes
- Sindicantes

CLIENTES

**Prioridade no atendimento**

Cada etapa da aquisição do veículo Toyota é acompanhada, no Brasil, pela área de Relacionamento com o Cliente, responsável por avaliar e aprimorar o relacionamento com os clientes, criando melhorias que abrangem desde o primeiro contato com as concessionárias da rede autorizada até o serviço de pós-venda. Dessa forma, a montadora garante que a opinião do consumidor seja ouvida e que melhorias contínuas sejam promovidas.

No ano fiscal 2011/2012, a TDB estabeleceu metas para garantir que essa satisfação seja atingida. Dentre os objetivos cumpridos pela montadora, o principal destaque é a implementação da equipe de atendimento *front office*, que auxiliou a atingir o nível de serviço de 84%, superando em 4% a meta estabelecida pela TMC.

Além disso, a TDB reestruturou seu fluxo de reclamações, aumentando

em 50% sua equipe de engenheiros para tratamento exclusivo desse tema. Nas mídias sociais, a empresa iniciou suas ações de relacionamento, tendo como projeto-piloto o *site* Reclame Aqui. Ele recebeu 140 manifestações durante um ano de operação, que foram atendidas pela equipe responsável. Em 2012, a empresa criou um canal 0800 exclusivo para a marca Lexus.

Outro projeto previsto para o ano fiscal 2012/2013 é o *Complaint Reduction*, que utilizará dados da área de Relacionamento com o Cliente e, proativamente, eliminará as causas de reclamações com o envolvimento das áreas relacionadas.

Para mídias sociais, a Toyota contará com um colaborador exclusivo para lidar com o público pela *web*, principalmente em relação às queixas e manifestações postadas no Facebook.

**Etios**

Em 2012, a Toyota implementou a Gestão da Voz do Cliente em 100% da rede autorizada. O objetivo é capturar, pelos funcionários da rede autorizada, de forma espontânea, as opiniões sobre o Etios, contribuindo para o sucesso do novo modelo no mercado nacional.

**Para o lançamento do compacto, a Toyota realizou treinamentos sobre ações de venda e marketing, melhorando a comunicação do processo**

A montadora também irá contratar mais três novos engenheiros para sua equipe de tratamento de reclamações, adequando o número de profissionais ao aumento no volume de chamados em função dos lançamentos da empresa.

**Serviço de Atendimento ao Cliente**

No Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), o cliente Toyota tem à sua disposição 14 atendentes terceirizados, além de 15 engenheiros especializados, que solucionam dúvidas de caráter mais complexo, ligadas a problemas mecânicos ou a demandas técnicas.

Os investimentos no SAC resultaram na conquista do prêmio anual de melhor relacionamento com o cliente em 2011, concedido pela TMC. A gratificação vem coroar a performance da equipe de atendimento ao cliente na solução das dúvidas e no compromisso com a satisfação dos consumidores. Essa é a segunda vez que o SAC é reconhecido – em 2006, a TDB recebeu a primeira premiação.

Paralelamente, a *Gfk Custom Research*, uma das maiores empresas de pesquisa de mercado do mundo, organizou

a pesquisa *Call Check*, na qual foi analisada a qualidade dos serviços de atendimento ao cliente de diversas companhias. Ao fim da pesquisa, o SAC da Toyota foi reconhecido como o segundo melhor *call center* do segmento automotivo, perdendo somente para o segmento *premium*.

ATDB também foi destaque em reportagem feita pela revista *Auto Esporte*, que testou os SACs das principais fabricantes brasileiras de automóveis. A análise recebida constatou a prática de um tratamento ágil, justo e atencioso.

**Solucionando manifestações**

Em 2011, a Toyota do Brasil recebeu 47.313 manifestações. Dessas, 143 vieram pelas mídias sociais (projeto Reclame Aqui).

Os resultados de respostas foram positivos: 71% das chamadas foram atendidas em até 20 segundos, percentual menor que o registrado em 2010 (95%), em função da existência da Campanha de Chamamento. Já o esclarecimento de dúvidas, que no ano anterior demorou apenas um dia, reduziu-se para, em média, três minutos. A meta de reduzir o número de reclamações em 10% não foi cumprida, por causa da Campanha de Chamamento.

Para os próximos anos, a meta é de reduzir 39% das reclamações.

ASSISTÊNCIA AO CLIENTE TOYOTA

	2009	2010	2011
Vendas	94.710	99.471	99.553
CPUS (passagens pagas na rede autorizada)	798.529	922.880	797.165
Ocorrências	45.820	46.182	47.313
Informações	37.296	37.893	38.210
Reclamações	8.524	8.289	9.103

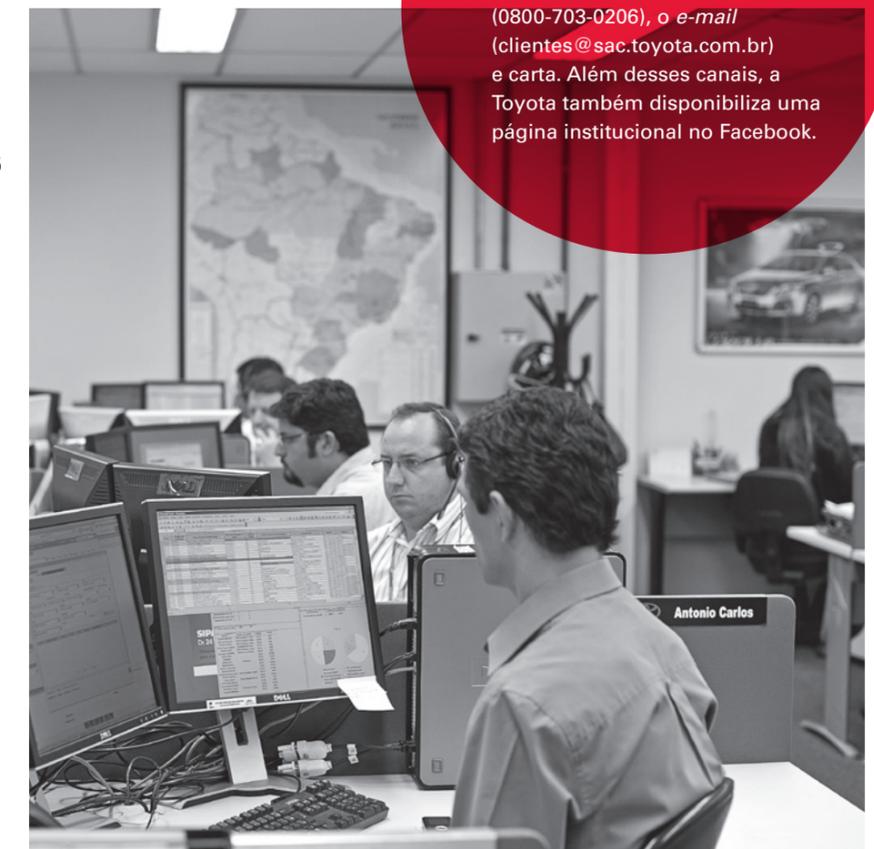
**Facebook**

Em agosto de 2012, a Toyota do Brasil inaugurou sua página no Facebook. Dessa forma, a empresa abre um novo meio de comunicação para entender as necessidades de seus consumidores e aprimorar ainda mais seus produtos e serviços.

Na página, são postadas notícias da empresa e informações úteis sobre os veículos Toyota.

**Canais de Atendimento Toyota**

Para entrar em contato com a Toyota, o cliente pode utilizar o *call center* (0800-703-0206), o *e-mail* ([clientes@sac.toyota.com.br](mailto:clientes@sac.toyota.com.br)) e carta. Além desses canais, a Toyota também disponibiliza uma página institucional no Facebook.



## Atendimento especializado

Pelo SAC, os clientes da TDB são atendidos por engenheiros especializados nas dúvidas mais críticas, o que inclui a prática do *genchi genbutsu* – atender presencialmente os clientes com dúvidas de segurança que dependem de avaliação local e oferecem potenciais riscos. Em 2011, 62 atendimentos desse tipo foram feitos em todo o Brasil.

A companhia pretende ampliar essa equipe especializada em 2012. Os objetivos são agilizar as visitas presenciais e reduzir ainda mais o tempo de espera por atendimento.

### Treinamentos

Os atendentes do SAC das concessionárias e *advisors* (gerentes de pós-venda) passam por treinamentos bimestrais, dentro de um processo unificado de capacitação, que inclui desde técnicas de relacionamento até noções de direitos e deveres do consumidor.

Esses profissionais participam também de um treinamento específico, no qual vivenciam situações críticas baseadas em exemplos da área de atendimento ao cliente, aprendendo como agir, responder e dar o encaminhamento adequado. Em 2010, foram capacitadas 314 pessoas e, em 2011, 309.

Além disso, todos os colaboradores passam obrigatoriamente por treinamentos sobre os produtos e os serviços ofertados aos nossos clientes por meio da rede autorizada. Dentre os temas abordados estão produtos e suas especificações, bem como todas as informações constantes do Manual do Proprietário e do Livrete de Garantia.

No atendimento telefônico do SAC, são avaliados o nível de esclarecimento e o andamento da ocorrência, bem como a nota dada pelo cliente, que qualifica o atendimento. Em 2011, os dados foram consolidados e cruzados, de

GRI PR5

## Pesquisa de satisfação com o atendimento

Em setembro de 2011, a Toyota implementou uma pesquisa de satisfação com o atendimento, na qual os clientes que ligaram para o SAC avaliaram o atendimento por meio do teclado do telefone. Até o mês de julho de 2012, mais de 4 mil clientes participaram da avaliação, sendo que 62% deles estavam satisfeitos, 24%, insatisfeitos e 14%, indiferentes. GRI PR5

forma a apontar um retrato mais amplo do relacionamento com o cliente na central telefônica.

Todas essas informações são consolidadas, transformando-se em uma ferramenta importante para auxiliar a montadora na mensuração da qualidade de todo o ciclo de prestação de serviço ao seu cliente. De posse desses dados, são estruturadas novas estratégias para promover a melhoria contínua nos processos que envolvem o atendimento ao cliente Toyota.

### Satisfação dos clientes

A Toyota parte da premissa de que a manutenção do bom relacionamento com os clientes passa pelo acompanhamento dos índices de satisfação. Assim, as áreas de Vendas e Pós-Venda avaliam cada etapa do processo de atendimento e de aquisição de um veículo. Para dar suporte a essa análise, desde 2007 é elaborado o Índice de Satisfação do Cliente, o qual traz, diariamente, um levantamento, realizado pelo Ibope, com aproximadamente 19% dos clientes da Toyota que adquiriram um veículo zero km, das percepções dos clientes, e os resultados ficam disponíveis para os distribuidores. A pesquisa analisa cada uma das etapas do processo de venda, desde o primeiro contato do cliente



## Índice de Satisfação dos Clientes



com a concessionária, o atendimento e a estrutura da concessionária, até o momento da entrega do veículo.

Essa pesquisa gera o indicador de Satisfação do Cliente, no qual, de uma escala de 1 a 10, é dada uma nota pela satisfação no processo de compra. Os objetivos da Toyota para 2012 são atingir a média de 9,3 e, entre os pontos analisados, elaborar com as concessionárias um plano de ação visando atingir a excelência no atendimento. A empresa desenvolveu um treinamento presencial especificamente para a etapa final da venda. A área de entrega foi treinada para realizar a melhor entrega de veículos, já que essa etapa tem representatividade de influência de cerca de 40% na nota final.

Durante o ano de 2011, essa média foi superada, conforme o gráfico ao lado.

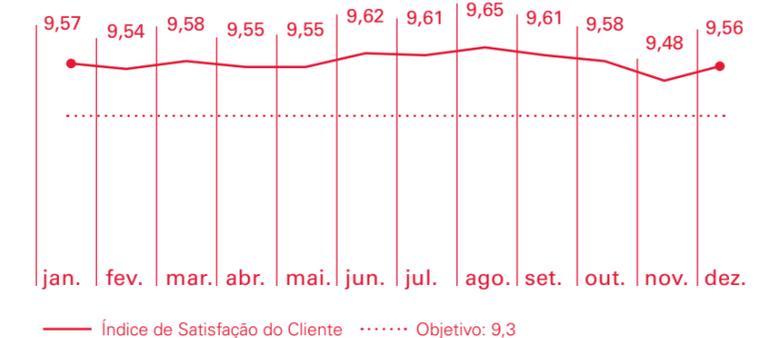
A importância desse instrumento está no fato de tornar mais ágil a tomada de decisão associada às demandas do cliente. Essa prática, realizada por telefone e pelo Ibope, auxilia a TDB a antecipar as demandas dos clientes, bem como acompanhar a evolução de sua rede, a eficácia dos treinamentos e do *Toyota Sales Way* (TSW), programa de qualidade de atendimento para as

concessionárias. Entre os itens avaliados pelos clientes estão a estrutura física dos distribuidores, o desempenho dos vendedores e consultores, a entrega do veículo e a qualidade do atendimento. Cerca de 14 mil pessoas são contatadas por ano. Os números mostram que a satisfação geral de quem adquiriu um veículo Toyota continua em crescimento, chegando a 98% em 2011, segundo pesquisa realizada pela *Prime Action/Ibope Inteligência* em 2010. GRI PR5

# 98%

é o índice de satisfação Toyota

## Resultado da pesquisa do Ibope em 2011



## Distribuindo qualidade

Com 134 concessionárias em 25 Estados brasileiros, além do Distrito Federal, os *dealers* (como são chamados os distribuidores Toyota) são peça fundamental na manutenção da imagem da Toyota. Essa rede é parte ativa do crescimento da empresa, e, por isso, os gerentes, consultores e executivos que nela trabalham recebem uma série de políticas e programas de qualificação e incentivo, que garantem o atendimento ao princípio Cliente em Primeiro Lugar, que orienta as ações da companhia.

Dentre os requisitos necessários estão o atendimento de excelência ao cliente, o comprometimento com a redução de impactos ambientais e a promoção do desenvolvimento sustentável de suas regiões de atuação.

Em 2011, a Toyota iniciou o acompanhamento de indicadores de consumo de energia e água, de emissões de CO<sub>2</sub> e de geração de resíduos perigosos nas concessionárias. Com base nesse levantamento, pretende aprimorar e manter um histórico detalhado do desempenho ambiental de seus *dealers*.

### Equipe capacitada

Todas as 134 revendas da Toyota no Brasil estão alinhadas a um padrão de qualidade no atendimento de vendas. Para que essa diretriz se mantenha

no decorrer dos anos, os consultores e gerentes que mantêm contato com o cliente passam pelo Programa de Capacitação de Vendas.

Esse programa, que auxilia a aprimorar o relacionamento comercial e, ao mesmo tempo, busca qualificar e reter talentos comerciais nas revendedoras, é baseado nos princípios do *Toyota Way* e combina módulos presenciais e outros de treinamento via Internet (*e-learning*).

Para possibilitar essas capacitações, a TDB e as concessionárias, por meio da Associação Brasileira de Distribuidores Toyota (Abradit), dividem os custos. As aulas abordam desde noções técnicas, informações e diferenciais dos produtos Toyota até métodos de abordagem, negociação e atendimento ao cliente. Em 2011, 81% dos 867 consultores e 86% dos 133 gerentes da rede autorizada foram certificados no nível básico. O nível *Expert* alcançou 59% dos consultores e 68% dos gerentes. Não houve introdução do Nível *Master*, em função da dedicação aos treinamentos voltados ao Etios.

De maneira indireta, a mensuração da eficiência da integração entre a Toyota e os distribuidores é feita pelo índice de satisfação do consumidor. Em 2011, o índice atribuído pelos clientes à rede foi de 9,56, contra 9,58 do ano anterior.

## Novas distribuidoras

No ano fiscal 2011/2012, a Toyota inaugurou uma nova concessionária na cidade de São Paulo (SP). Antes de entrar em atividade, os colaboradores passaram por um programa de capacitação com duração de seis meses.

Os objetivos do treinamento são gerar novas lideranças e estimular o desenvolvimento da rede. As principais diretrizes desse relacionamento estão definidas no Código de Conduta da Toyota, adotado no Mercosul.

## Campeonato

O *Skill Contest* é uma competição voltada para a área de Pós-Venda que reconhece e motiva os colaboradores dos distribuidores. Os técnicos e consultores de serviços da rede são avaliados de acordo com o desempenho, a qualidade do atendimento prestado e o alinhamento aos princípios Toyota. Os vencedores viajam para o Japão.

Em 2011, a 17ª edição do *Skill Contest* ocorreu em São Paulo (Vila Noah), premiando seis técnicos e seis consultores de serviços.

Por meio do *Toyota Sales Way* (TSW), a TDB capacita e certifica as equipes de vendas dos distribuidores. O treinamento é válido por um ano, com o intuito de elevar a satisfação do consumidor, padronizando os processos de vendas e de gerenciamento da carteira de clientes. Para renovar a certificação, as revendedoras passam por auditorias anuais. No ano fiscal 2011/2012, o TSW certificou 48 revendedoras e teve outras seis novas certificações TSW.

### Canais de comunicação

A Toyota dispõe de alguns canais de comunicação para reforçar a relação com as concessionárias. Os integrantes das equipes acessam informações e princípios da montadora por um portal na Internet. Essa é a principal plataforma de comunicação, meio pelo qual esses colaboradores também fazem treinamentos técnicos.

Por um circuito interno de TV, são veiculadas campanhas publicitárias e de venda, transmissões ao vivo, informações institucionais e setoriais e mensagens da diretoria. As equipes ainda podem participar de *chats* pela TV Toyota.

Pelo *Radar Toyota*, o treinamento é realizado por vídeo, cujos conteúdos abordam produtos e perfil dos clientes.

### Formação de novos distribuidores

Preocupada em manter a continuidade e a melhora constante na sua rede de distribuição, aprimorando as habilidades gerenciais dos futuros líderes, em 2007

a Toyota instituiu um programa de formação de sucessores, o *Toyota Dealer Management Program*. É um curso de pós-graduação, com *status* de *Master of Business Administration* (MBA), realizado pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), em São Paulo.

Os valores e as diretrizes da empresa estão inseridos no escopo do programa para garantir uma aplicação coerente das técnicas de gerenciamento e viabilizar a troca de experiências e práticas, incluindo aulas em Los Angeles (EUA) e uma viagem de imersão ao Japão.

Os temas abordados são estratégia, responsabilidade sociocorporativa e macroeconomia, gestão de *marketing* de varejo, finanças corporativas e gestão de vendas. Os professores são capacitados nos princípios Toyota sob a supervisão da TDB. Em 2011, o programa formou 50 alunos, das turmas 2 e 3. Em 2012, foi criada a turma 4, com 35 alunos.

### Gestão ambiental nas revendas

A Toyota desenvolve globalmente o Programa de Auditoria de Riscos Ambientais em Distribuidores (Derap, na sigla em inglês), com o objetivo de auxiliar a rede de concessionárias a adotar medidas de redução de impactos ambientais e de gestão de riscos. Coordenado pela área de Pós-Venda, o Derap foi criado em 2006 e atua como um instrumento de sensibilização dos parceiros para as questões de controle de riscos e de mitigação de impacto socioambiental.

O primeiro passo é a incorporação pelos distribuidores dos requisitos do Derap:

- ter um responsável ambiental em cada distribuidor;
- possuir uma política ambiental, uma declaração de atendimento à legislação vigente e um compromisso de implementar melhorias ambientais;
- gerenciar adequadamente resíduos perigosos (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.

Para obter a certificação, os distribuidores passam ainda por etapas de treinamento e auditoria, que verificam se a empresa atende aos requisitos da montadora. Caso não haja conformidade, a Toyota sugere *kaizens* para a melhoria dos processos, até que todos os requisitos sejam atendidos.

Os distribuidores que já obtiveram a certificação são acompanhados por uma equipe de meio ambiente da TDB, por meio de auditorias periódicas. São realizadas 12 auditorias anuais, que avaliam a gestão ambiental, considerando aspectos como o tratamento de efluentes e a destinação de resíduos.

Até março de 2012, o programa havia sido adotado por 123 dos 133 distribuidores, que representam 92% da rede no Brasil, atingindo o objetivo estabelecido para o ano.

## Certificação

A Toyota orienta seus distribuidores a adotar a certificação ISO 14001. Principal método de reconhecimento formal de um sistema de gerenciamento ambiental dentro das companhias, a certificação é vista como diferencial no setor, além de agregar valor à imagem da rede e da própria Toyota do Brasil (TDB).

Para facilitar a busca pela ISO 14001, a TDB desenvolve dois treinamentos anuais, com o intuito de capacitar gestores e esclarecer as empresas sobre os diferenciais, os conceitos e os requisitos de gestão ambiental que devem adotar.

Até o encerramento do ano fiscal 2011/2012, 56 dos 134 distribuidores (42% da rede) tinham obtido a certificação, excedendo o objetivo do ano em seis distribuidores.

## Parceiros engajados

A área de Compras da Toyota busca estreitar os laços com sua cadeia produtiva e inserir seus valores e princípios de sustentabilidade. O relacionamento que a montadora mantém com seus fornecedores está baseado na política de compras da companhia, que dá as diretrizes essenciais de desempenho e de desenvolvimento contínuo desses parceiros, constantemente estimulados a realizar aprimoramentos em seu negócio.

### O Guia Ambiental de Compras e o de Responsabilidade Social Corporativa incentivam os parceiros a adotar boas práticas socioambientais

Para iniciar o relacionamento com um novo fornecedor, são avaliados a qualidade, o processo logístico, os custos e a capacidade de gerenciamento e preparação de produção dos fornecedores para atender às demandas da montadora em suas operações no Brasil.

O engajamento dos fornecedores às exigências da Toyota ocorre por meio de reuniões mensais, que orientam esses parceiros a incorporar práticas de melhoria contínua, de redução de desperdícios e de acompanhamento dos desempenhos de qualidade, logística e ambiental. Os fornecedores de peças e insumos tidos como essenciais passam por treinamentos, gerenciados

pela Associação de Fornecedores da Toyota (Brasa, na sigla em inglês), sobre as diretrizes do Sistema Toyota de Produção (TPS), bem como sobre padrões de segurança, qualidade, logística e meio ambiente.

Cerca de 100 empresas formam a base de fornecedores da companhia, representadas pela Brasa, 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.

Na convenção anual de fornecedores, aqueles que mais se destacaram em qualidade, logística e custo são premiados pela Toyota. Anualmente, são escolhidos temas para uma premiação. O tema escolhido em 2011 foi Atividade de Redução de CO<sub>2</sub>.

#### Treinamento

O *jishuken* é um treinamento aplicado todos os anos para estimular a cadeia de fornecedores a adotar o autoaprendizado voltado à melhoria de suas rotinas. Busca, também, evitar desperdícios e danos ambientais, ao mesmo tempo em que assegura a qualidade da produção.

O treinamento divide-se em três níveis (básico, avançado e *ji-kotei kanketsu* – JKK, garantia de qualidade no processo) e é composto por aulas teóricas, com aplicações práticas e apresentação de trabalhos. Em 2011, 46 empresas participaram da iniciativa, sendo 35 no

nível básico, sete no avançado e quatro no JKK. Em 2010, foram 43 empresas.

Por meio da prática do *kaizen* indicado, as empresas conseguem reduzir custos, 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.

As empresas fornecedoras recebem um treinamento específico para reforçar a adoção de boas práticas sociais pela associação *Automotive Industry Action Group* (Aiag, Grupo de Ação na Indústria Automotiva), que desde sua fundação, em 1982, promove treinamentos e ações de aprimoramento dos processos na cadeia de suprimentos do setor automotivo.

Em 2011, 47 empresas fornecedoras participaram desse treinamento, realizado com apoio da Toyota do Brasil, da Ford,

da General Motors e da Mercedes-Benz. O foco foi a sensibilização dos parceiros para a adoção de boas práticas de responsabilidade social, evitando casos de trabalho escravo e desrespeito aos direitos humanos e à saúde e segurança do colaborador.

#### Sorocaba: impacto positivo

A *ecofactory* de Sorocaba (SP) foi planejada para que o máximo de fornecedores pudesse se instalar ao redor da planta industrial. Dessa forma, a empresa buscou reduzir custos com logística, além de estimular o desenvolvimento regional e ajudar na redução de impactos ambientais decorrentes do transporte de insumos e peças.

Atualmente, 11 produtores de peças de grande volume e relevância sobre o produto final estão localizados a apenas 600 m de distância da planta de Sorocaba, além de outros dois fornecedores, um de resíduos e outro

de logística. Dentre os produtos distribuídos estão tubos de freio, escapamentos, pneus e rodas montadas, tanques de combustível, assentos de motorista e passageiros e vidros. A planta ainda é atendida por mais 63 fornecedores, instalados em Indaiatuba (SP) e em outros municípios brasileiros.

#### FORNECEDORES ISO 14001

Todos os fornecedores da Toyota devem obter a certificação ISO 14001 – ou qualquer outra certificação ambiental que confirme a existência de um sistema de gestão ambiental nas empresas. Até março de 2012, a meta era obter 100% dos fornecedores certificados, e foram atingidos 93%, sendo remanejado o restante para o final do ano fiscal de 2013.

## Política 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. A plataforma permite que a aprovação de compras, bem como as cotações e atualizações de preços, seja feita na rede.

A política da Toyota estabelece diretrizes para a área de Compras que contemplam questões como desempenho de qualidade, logística, gerenciamento, certificação ISO 14001, plano de redução do CO<sub>2</sub>, custo e preparação de produção.

#### 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 a compra de peças, materiais, equipamentos e outros insumos e bens de fornecedores locais, o que gera retorno para a região.

GRI EC7

COLABORADORES

**Um bem capital**

Os colaboradores da Toyota são fundamentais para a qualidade dos produtos e dos serviços Toyota. Por isso, a empresa promove treinamentos e programas que estimulam cada pessoa a se sentir integrada à montadora e cocriar melhorias e avanços.

A empresa avalia e aprimora constantemente a integração de todo colaborador no ambiente de trabalho e nos princípios do *Toyota Way* e do Sistema Toyota de Produção. Para isso, utiliza documentos, políticas e estratégias, revisados periodicamente pela Diretoria de Recursos Humanos da companhia.

Por meio do Planejamento e do Desenvolvimento dos Recursos Humanos (PDRH), a empresa também acompanha o cumprimento de metas e o desenvolvimento contínuo das potencialidades do público interno da TDB.

Em 2011, a empresa contratou 1.163 novos colaboradores, motivada basicamente pela nova fábrica de Sorocaba. Embora não tenha uma política formal para contratação local, a prática já existe e é aplicada no dia a dia da empresa. Considerando-se alta gerência, diretores e gerentes gerais, o percentual de membros de alta gerência recrutados na comunidade local é de 45%. GRI EC7

**Manual de Integração e Regulamento Interno**

O Manual de Integração e o Regulamento Interno são documentos que buscam esclarecer as garantias, as responsabilidades e as diretrizes de trabalho de cada um dos colaboradores. Além disso, demonstram cada um dos canais de comunicação e de relacionamento com líderes e gestores.

**Shokuba Junkai – direto na fábrica**

Uma das práticas da Toyota, que se consolidou em 2011, é o *Shokuba Junkai*. Nessa atividade, membros da área de Recursos Humanos da empresa visitam colaboradores da produção da montadora e conversam com eles, identificando necessidades e antecipando riscos e possibilidades de melhoria para a empresa. Atualmente, todas as plantas da montadora possuem essa prática, que é feita diariamente.

**Os colaboradores da Toyota**

GRI LA1

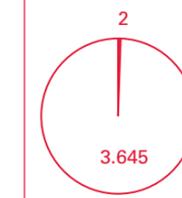
TOTAL DE COLABORADORES – TDB 2011\*

Nível funcional	2011		2012	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Presidência e Vice-Presidência	5	0	4	0
Diretoria	10	0	11	0
Gerência	52	21	177	8
Chefia/coordenação	184	1	157	18
Técnica/supervisão	193	283	142	2
Administrativo	649	9	883	309
Operacional	2.440	8	2.634	15
Terceiros*	13	45	14	15
Aprendizes	97	0	99	47
Estagiários	4	18	8	16
<b>Total (por gênero)</b>	<b>3.647</b>	<b>385</b>	<b>4.129</b>	<b>430</b>
<b>Total (por ano)</b>	4.032		4.559	

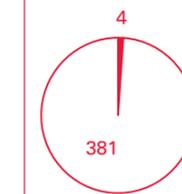
\* Prestadores de serviços relacionados a atividades-meio da empresa (restaurante, portaria, limpeza).

TOTAL DE COLABORADORES POR TIPO DE CONTRATO

2011

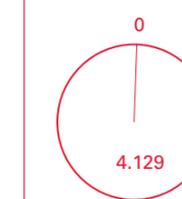


Total Homens 3.647

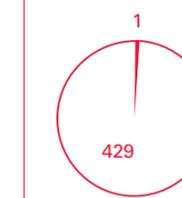


Total Mulheres 385

2012



Total Homens 4.129



Total Mulheres 430

- Tempo determinado (temporário)
- Tempo indeterminado (permanente, CLT)



Os colaboradores são fundamentais para a qualidade dos produtos e dos serviços Toyota

GRI LA13

## Diversidade

### POR GÊNERO

Nível funcional	2011		2012	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	100	0	100	0
Gerência	100	0	96	4
Chefia/coordenação	84	16	90	10
Técnica/supervisão	100	0	99	1
Administrativo	77	23	74	26
Produção	99,6	0,40	99	1
Aprendizes	68	32	68	32
Estagiários	0	100	33	67
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>91</b>	<b>9</b>

### FAIXA ETÁRIA (%)

Nível funcional	2011			2012		
	Abaixo dos 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima dos 50 anos	Abaixo dos 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima dos 50 anos
Diretoria	0	70	30	0	73	27
Gerência	3	79	18	4	80	16
Chefia/coordenação	9	88	3	4	93	3
Técnica/supervisão	13	79	8	10	82	8
Administrativo	50	48	2	53	45	2
Produção	48	50	2	47	51	2
Aprendizes	100	0	0	100	0	0
Estagiários	10	0	0	100	0	0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>5</b>

### NEGROS (%)\*

	2011		2012	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Técnica/supervisão	0	0	2	0
Administrativo	1	0,15	1	1
Produção	2	0	2	0
Aprendizes	2	0	2	2

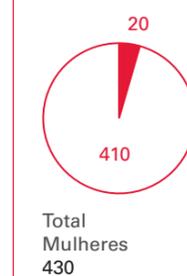
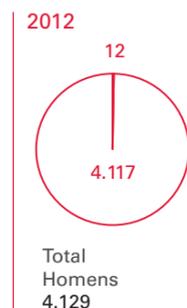
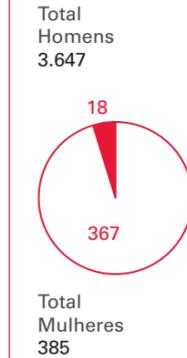
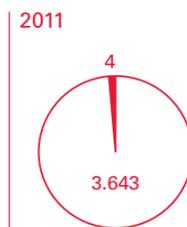
\* Percentual em relação ao total de funcionários de cada nível hierárquico.

### PORTADORES DE DEFICIÊNCIA (%)\*

Nível funcional	2012	
	Homens	Mulheres
Diretoria	9	0
Gerência	2	0
Chefia/coordenação	0	1
Técnica/supervisão	5	0
Administrativo	6	4
Produção	3	0

\* Percentual em relação ao total de funcionários de cada nível hierárquico. A empresa atende a cota mínima de 5% de funcionários portadores de deficiência.

### TOTAL DE COLABORADORES POR TIPO DE EMPREGO



● Jornada integral  
● Meio período

GRI LA1

## Equipes por região

2011  
REGIÃO SUL  
6 Homens  
2 Mulheres

REGIÃO SUDESTE  
3.641 Homens  
383 Mulheres

CENTRO-OESTE  
0 Homens  
0 Mulheres

2012  
REGIÃO SUL  
7 Homens  
2 Mulheres

REGIÃO SUDESTE  
4.121 Homens  
428 Mulheres

CENTRO-OESTE  
1 Homens  
0 Mulheres



GRI LA2

## Rotatividade

### TAXA DE ROTATIVIDADE

Por gênero	2010	2011	2012
Masculino	7,47	7,49	7,12
Feminino	12,69	15,06	10,23
<b>Total</b>	<b>7,89</b>	<b>8,21</b>	<b>7,41</b>
Por faixa etária			
Abaixo de 30 anos	10,22	9,09	8,56
Entre 30 e 50 anos	5,57	8,68	6,46
Acima de 50 anos	17,53	11,21	9,52
Por região			
Sudeste	7,89	8,21	7,41

\* As taxas de rotatividade de 2012 foram de 7,12% (gênero masculino) e 10,23% (gênero feminino). Para calcular a taxa de rotatividade, foi realizado o seguinte cálculo: desligamentos/total de funcionários.

### TAXA DE CONTRATAÇÃO (%)

Por gênero	2010	2011	2012
Masculino	8,03	16,92	24,41
Feminino	14,93	19,74	39,30
<b>Total</b>	<b>8,03</b>	<b>16,92</b>	<b>24,41</b>
Por faixa etária			
Abaixo de 30 anos	16,12	32,83	42,68
Entre 30 e 50 anos	3,06	7,22	12,70
Acima de 50 anos	3,94	5,17	3,97
Por região			
Sudeste	8,6	17,19	25,82

### NÚMERO DE DESLIGAMENTOS

Por gênero	2010	2011	2012
Masculino	225	273	294
Feminino	34	58	44
<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>331</b>	<b>338</b>
Por faixa etária			
Abaixo de 30 anos	142	152	176
Entre 30 e 50 anos	100	166	150
Acima de 50 anos	17	13	12
Por região			
Sudeste	259	331	338

### NÚMERO DE CONTRATAÇÕES

Por gênero	2010	2011	2012
Masculino	242	617	1.009
Feminino	40	76	169
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>693</b>	<b>1.177</b>
Por faixa etária			
Abaixo de 30 anos	224	549	878
Entre 30 e 50 anos	55	138	295
Acima de 50 anos	3	6	5
Por região			
Sudeste	282	693	1.177

## Capacitação

O *Toyota Business Practices* (TBP) é uma metodologia que busca detectar, analisar e solucionar problemas, padronizando processos e fazendo do colaborador um parceiro na identificação de oportunidades de melhoria da companhia.

Composto por duas etapas, uma mais teórica, que contempla os princípios

do *Toyota Way* e a aplicabilidade dos conceitos na rotina profissional das unidades e plantas, e outra focada na aplicação direta dos conceitos aprendidos (*on the job*), o TBP é padronizado globalmente e finalizado quando o colaborador desenvolve uma solução de problema relacionada à sua área de atuação, com apoio dos gestores e líderes.

## Líderes em foco

O desenvolvimento de talentos para exercer papéis de liderança nas áreas e unidades é fundamental para o futuro da Toyota. Por isso, a empresa investe no Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças, que, em 2011, formou 258 líderes de equipe e 76 novos encarregados nas unidades de Indaiatuba e Sorocaba (SP), e 11 e cinco, respectivamente, em São Bernardo do Campo (SP).

Esse programa, que inclui treinamentos teóricos e um período de *on the job development* – ou seja, de experiência prática sob acompanhamento de superiores imediatos –, busca fortalecer os papéis e as responsabilidades dos líderes, recebendo melhorias em processos de avaliação e treinamentos.

### SOROCABA

#### Contratações da nova fábrica

A preparação da mão de obra para a planta de Sorocaba (SP) foi uma das principais preocupações da TDB entre 2011 e 2012. Cerca de 400 novos colaboradores foram integrados aos valores da companhia, recebendo treinamentos e se ambientando com o Sistema Toyota de Produção em outros parques fabris, como Indaiatuba.

Um exemplo é o Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças desenvolvido em Indaiatuba, no qual os

colaboradores com maior potencial foram realocados em Sorocaba, prontos para coordenar a ambientação dos novos colaboradores.

As contratações para a *ecofactory* foram feitas principalmente a partir de contatos com entidades, centros de ensino e representantes do poder público e do setor da região. Dessa forma, a montadora buscou assegurar que o ingresso da Toyota na zona norte da cidade contribuisse para o desenvolvimento pleno da região.



## Unidade de Sorocaba

Entre 2011 e 2012, cerca de 400 novos colaboradores foram integrados aos valores da companhia.

## Intercâmbios

Focado em ampliar o conhecimento de colaboradores, o *Intra-Company Transference* (ICT) é um programa de intercâmbio que envia, por um período de seis meses a três anos, o colaborador para trabalhar na matriz da Toyota, no Japão. No ano fiscal 2011/2012, 13 colaboradores ingressaram no programa.

Também são realizados intercâmbios e trocas de experiências com a subsidiária da Toyota na Argentina. Em 2011, um profissional da Toyota da Argentina S.A. (TASA) esteve trabalhando na planta de Indaiatuba, na área de Logística, e a TDB estuda a possibilidade de incrementar esse programa, após a Política de Transferências Mercosul ter sido revisada em 2010.

## Círculo de CQ

Com o intuito de desenvolver líderes setoriais, o Círculo de CQ é aplicado desde 1980, como um treinamento que estimula a inovação, o trabalho em equipe, o aprimoramento das tomadas de decisão e o desenvolvimento de lideranças. Baseado em um dos princípios de base da Toyota, estimula a busca por *kaizens* continuamente, sempre aperfeiçoando o dia a dia da montadora.

O princípio inicial do Círculo de CQ é o conceito Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA, na sigla em inglês). Nele, grupos de colaboradores reúnem-se para traçar

uma melhoria direta em sua atividade rotineira, identificando oportunidades de melhoria, planejando e implementando ações. Os resultados são analisados posteriormente, em um processo desenvolvido ao longo de seis meses.

Geralmente, as equipes abordam temas como segurança e qualidade dos produtos, bem como maneiras de promover uma melhor gestão ambiental das fábricas. No decorrer do ano, os trabalhos passam por uma convenção no Brasil e outra na Argentina. Os melhores da região participam do encontro mundial da TMC, no Japão.



### Novas lideranças

Desenvolver talentos é fundamental para o futuro da Toyota do Brasil. Por isso, a empresa investe no Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças.

## Pesquisa de clima

Um importante instrumento para avaliar a satisfação profissional dentro da empresa é a pesquisa de clima. Depois das duas últimas pesquisas, realizadas em 2006 e 2009, a área de Recursos Humanos promoveu uma nova avaliação de satisfação, motivação e relacionamento entre os profissionais da empresa no segundo semestre de 2011. A empresa vem mantendo o plano de que ela seja conduzida a cada dois anos.

Com base nos resultados obtidos em 2011, contramedidas serão implementadas, como foi feito em 2009, para melhorar o clima organizacional da Toyota nos aspectos considerados prioritários. Uma das principais mudanças foi a implementação do Toyota Previ, plano de previdência privada que, junto de outras melhorias em benefícios, fez com que fossem atingidos resultados mais significativos nesse item.

A participação de 82% do pessoal na pesquisa pode ser considerada ótima em um final de ano, quando foi realizado o grande projeto da empresa: o da construção da nova fábrica em Sorocaba. A divulgação da pesquisa, realizada por Bob Max e Juca Zero (mascotes da TDB), auxiliou a Toyota a atingir esse bom resultado. Em termos

gerais, os três melhores resultados de 2009 voltaram a ser os campeões de 2011. Além disso, aumentaram em relação à pesquisa anterior, reforçando alguns processos que a Toyota realmente valoriza:

- 87% sentem que o seu trabalho é importante e contribui para o sucesso da empresa;
- 81% sentem orgulho de trabalhar na Toyota;
- 79% compreendem as metas e objetivos de negócios da empresa.

O processo de *hoshin* e as mensagens corporativas, realizadas duas vezes ao ano, têm-se mostrado ferramentas-chave de consolidação desse sentimento que representa "o orgulho de ser Toyota". Além disso, demonstram a cada colaborador como a confiança mútua faz com que o êxito no trabalho de cada um signifique o sucesso do time e, portanto, da empresa, e vice-versa.

A área de Recursos Humanos entende que mais importante do que os resultados em si é a possibilidade de avaliar o quanto as ações concretas de *kaizens* se traduzem no desenvolvimento de uma empresa efetivamente melhor para trabalhar.

GRI 4.4

## Meios de comunicação

Para garantir a comunicação entre colaboradores e gestores, a TDB possui o "Comunicação 2 Vias", um dos princípios do Planejamento e do Desenvolvimento dos Recursos Humanos (PDRH), que integra a avaliação de desempenho e as orientações sobre o cumprimento de metas estabelecidas coletivamente. GRI 4.4

Aplicado como ferramenta de comunicação nos processos internos da TDB, permite a discussão e a avaliação de metas entre líderes e subordinados, facilitando a busca pelo consenso e o estabelecimento de objetivos entre os líderes e seus colaboradores.

Outros instrumentos de comunicação são o Canal Ético – que recebe denúncias e apontamentos, encaminhados à área de Auditoria Interna –, as reuniões periódicas das áreas de produção, com participação dos líderes, e os *e-mails* trocados via intranet. Há, também, os quadros de aviso, a publicação mensal dos boletins *Toyota Informa* e o *Corporate Message* – evento realizado duas vezes ao ano, pela Diretoria de Recursos Humanos, para os líderes e colaboradores, apontando perspectivas de mercado, desafios e os *hoshins* (planejamento estratégico) anuais da TDB. GRI 4.4

GRI 4.4

## Café com presidente

Regularmente, o presidente da Toyota Mercosul, Shunichi Nakanishi, reúne-se com 12 colaboradores, em um café para sanar dúvidas e ouvir os principais comentários sobre o desenvolvimento da Toyota. Em 2011, houve um total de nove encontros, realizados em São Paulo, Indaiatuba e São Bernardo do Campo.

PRINCÍPIO

## Ambiente estável

Um dos princípios da Toyota é dar estabilidade aos seus colaboradores, evitando, ao máximo, cortes e desligamentos. Em 2011, não houve nenhuma demissão significativa nas plantas da Toyota do Brasil.

Isso só é possível porque o estímulo à criação contínua de *kaizens* permite que custos sejam reduzidos e que processos sejam otimizados, propiciando um ambiente estável para todos os colaboradores da empresa.

## Sugerindo melhorias

Desde a década de 1990, a Toyota mantém o Programa de Sugestões, para que os colaboradores possam propor aperfeiçoamentos nos processos operacionais. Para participar do programa, o colaborador envia uma proposta para a chefia; caso seja aprovado pelos gestores, o *kaizen* é implementado e gera remuneração extra para seu criador.

No segundo semestre de 2011, foi reformulado o Programa de Sugestões para colaboradores administrativos, com o objetivo de melhorar a contribuição desse público com sugestões voltadas à otimização de processos administrativos.

Com foco geralmente na segurança, na melhoria ambiental, na qualidade, na produtividade e na redução de custos dos processos, o programa possui critérios objetivos de avaliação. Em 2011, foram registradas 44.862 sugestões de melhoria da produção e outras 1.305 melhorias administrativas.

## Relacionamento sindical

GRI LA4, LA5

Pautado na transparência e no consenso, o diálogo entre a Toyota, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e o Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba é constante, sempre visando melhorar situações que afetem os colaboradores e as condições de trabalho. Além disso, são discutidos reajustes salariais e a participação nos lucros e resultados (PLR) da empresa.

A rede de diálogos inicia-se na área de Relações Trabalhistas da TDB, que criou um método para informar as lideranças sindicais sobre quaisquer decisões de relevância tomadas na companhia, mesmo que não interfiram na política sindical, como mudanças administrativas e transferências de colaboradores. Como não há uma exigência do

sindicato, o período de notificação não é especificado. Porém, as mudanças geralmente são informadas com, pelo menos, três semanas de antecedência. GRI LA5

A companhia busca assegurar os direitos de seus colaboradores, inclusive de liberdade de associação e negociação coletiva. Atualmente, cerca de 96% dos colaboradores são contemplados por esses acordos. Os demais trabalham em nível executivo (chefes de departamento e instâncias superiores) e possuem política própria, de acordo com as prerrogativas da companhia. Em 2012, nenhum caso de risco à liberdade de associação foi registrado. Além disso, todos os colaboradores da categoria metalúrgica podem votar nas negociações, sendo ou não sócios. GRI LA4

## APOSENTADORIA

GRI EC3

### Plano de previdência privada

**67%**  
foi a taxa de adesão ao Toyota Previ

O programa de previdência privada Toyota Previ busca oferecer aos novos e antigos colaboradores uma nova perspectiva de apoio financeiro para o período pós-aposentadoria. Subsidiado pela companhia, que participa com o mesmo valor que o colaborador decide investir de seu salário, conforme previsto em

regulamento interno, o programa recebe adesões desde o final de 2010. A participação é voluntária, local e aberta a todos os colaboradores ativos. GRI EC3

Até o encerramento do ano fiscal 2011/2012, a taxa de adesão ao Toyota Previ atingiu 67%.

## Benefício

GRI EC3

Os principais benefícios oferecidos a todos os colaboradores da Toyota são o plano de saúde, o seguro de vida (incluindo cobertura para incapacidade ou invalidez), a previdência privada, o plano odontológico e os restaurantes internos, com preços subsidiados. Para as unidades de São Paulo e Brasília, é fornecido vale-refeição.

A empresa também oferece diferentes benefícios para estagiários, terceiros e empregados temporários ou em regime de meio período. GRI LA3



Consultores e gerentes das distribuidoras são treinados pelo Programa de Capacitação de Vendas

METODOLOGIA ADOTADA

## Colaboradores saudáveis

GRI LA6

Para melhorar a segurança e o bem-estar de seus colaboradores no ambiente profissional, a Toyota utiliza o Sistema de Gerenciamento de Segurança e Saúde no Trabalho (OSHMS, na sigla em inglês), que tem base na norma internacional de segurança OHSAS 18001.

Essa metodologia, que propõe uma série de requisitos que permitem um bom gerenciamento de riscos, visa proteger a integridade de seus colaboradores no ambiente laboral e reduzir os riscos de trabalho. O processo é 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.

Há, ainda, ações como as patrulhas de segurança – em que colaboradores e líderes percorrem as áreas para identificar riscos e possibilidades de *kaizens*. Já as reuniões mensais de segurança, as comissões de prevenção a acidentes de trabalho e incêndios (Cipas) e eventos como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (Sipat) auxiliam no desenvolvimento dessa metodologia nos processos da TDB. GRI LA6

GRI LA6

### TRABALHADORES REPRESENTADOS EM COMITÊS FORMAIS DE SAÚDE E SEGURANÇA (%)

Comitês	2009	2010	2011
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa)	1,71	1,60	1,34
Comitês de Ergonomia	1,19	1,12	0,93
Comitês de Patrulha de Segurança	1,47	1,37	1,15

GRI 4.12, 4.13, SO5

## Participação em políticas públicas

A Toyota do Brasil (TDB) mantém interlocução com os principais órgãos do governo brasileiro, com o objetivo de contribuir na discussão de políticas públicas na área automotiva. Essa contribuição é efetuada por meio da participação da empresa na Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) e na Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (AEA), ou mesmo diretamente, em casos específicos. Uma das mais recentes contribuições da empresa é a discussão de políticas públicas de apoio à introdução de novas tecnologias automotivas, como a tecnologia híbrida. GRI SO5

Adicionalmente, a empresa integra o fórum de discussão e apoia a implementação de políticas públicas que visem ao aumento da competitividade industrial, como o Novo Regime Automotivo, ou mesmo de melhoria

da eficiência energética, iniciativa representada pelo Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular. GRI 4.12, 4.13, SO5

Entre as discussões atuais estão a redução das emissões veiculares e industriais; 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. GRI 4.13

No Brasil, essa iniciativa teve início ainda em 2008 e agrega Petrobras, Ministério do Meio Ambiente, Ministério de Minas e Energia, AEA, laboratórios e instituições de pesquisa, como a Universidade de São Paulo (USP), na busca de soluções mais sustentáveis e apropriadas para os carros do futuro.

A Toyota também aderiu ao programa *Auto Oil*, iniciativa internacional, organizada por entidades ambientais, montadoras e centros de pesquisa de diversas nações, que busca coletar dados de desempenho veicular a partir de pesquisas e testes na frota brasileira. GRI 4.12

O objetivo é ir além da legislação e propor novos parâmetros e metas de redução de emissões, baseados em critérios mais técnicos. 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 4.12

No Brasil, o programa é coordenado pela AEA e tem a participação de algumas associadas, incluindo a Toyota. Também

participam do programa: Ministério das Minas e Energia, Ministério do Meio Ambiente, Agência Nacional do Petróleo (ANP), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), Instituto de Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas da USP (IAG/USP), Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento (Lactec) e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

A verba necessária para primeira fase foi liberada no início de 2012 pela Petrobras, que fornecerá os combustíveis a serem utilizados. O Lactec será responsável pelos testes, enquanto as projeções ficarão sob a responsabilidade da USP e da UTFPR. A Toyota desempenha um papel importante no programa *Auto Oil*.

## Acordo judicial

No decorrer de 2008, a Anfavea sofreu, em conjunto com a Petrobras, a Agência Nacional do Petróleo e o Ibama, um processo judicial do Ministério Público Federal para reduzir o nível de emissões de poluentes dos veículos a diesel. No dia 29 de outubro de 2008, foram determinadas obrigações que levaram as montadoras a buscar novas soluções para seus carros e exigiram a produção e a distribuição de um diesel de melhor qualidade (S50).

Em 2011, a Toyota efetuou diversos ajustes técnicos em seus veículos a diesel, garantindo que, em 2012, o envio de partículas de enxofre à atmosfera esteja abaixo do limite permitido por lei.

## NOTA VERDE

### Emissões veiculares

O Ibama promove anualmente o programa Nota Verde, que avalia todos os veículos quanto ao nível de emissão de poluentes de cada um deles, classificando-os de acordo com seu desempenho. A partir dos dados de homologação fornecidos pelas fabricantes, os veículos são classificados quanto à emissão de monóxido de carbono (CO), aos hidrocarbonetos de não metanos (NMHC) e ao óxido de nitrogênio (NOx), além do volume de CO<sub>2</sub> e do tipo de combustível utilizado.

Em conjunto com o Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular, classifica o consumo e as emissões dos carros no Brasil. Os modelos Toyota foram avaliados e receberam as seguintes classificações:

- **Etios** – 5 estrelas;
- **Corolla 1.8** – 5 estrelas;
- **Corolla 2.0** – 4 estrelas;
- **Hilux 2.7** – 4 estrelas;
- **Camry, RAV4, Lexus RX350, IS300, ES350** – 3 estrelas;
- **Prius e CT200h** – 4 estrelas.

## Fundação Toyota do Brasil

Criada em 2009 para centralizar os investimentos socioambientais da Toyota do Brasil e contribuir para o desenvolvimento das comunidades nas quais a companhia atua, a Fundação Toyota vem passando por uma reformulação desde 2010, buscando estruturar seus projetos para que eles se tornem autossustentáveis e menos dependentes do patrocínio da montadora.

A reformulação, que tem base no conceito Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA, na sigla em inglês), definiu um novo plano de investimentos para assegurar o desenvolvimento de programas de longo prazo e com caráter autossustentável. No ano fiscal 2011/2012, a Fundação Toyota do Brasil iniciou o patrocínio de três novos projetos: Vitrine Cultural, Expedição Pantanal e Toyota APA Costa dos Corais.



### Mata Atlântica

Uma das prioridades da Fundação, desde a sua criação, é a preservação da Mata Atlântica – um dos biomas mais degradados do Brasil. Em 2011, após análise, a Fundação optou por finalizar o projeto Toyota e a Mata Atlântica e iniciar o patrocínio de um novo projeto, de maior amplitude, o Toyota APA Costa dos Corais, operacionalizado pelo ICMBio, com apoio da SOS Mata Atlântica.

Abrangendo uma área de proteção (APA) de mais de 413 mil hectares, localizada entre os Estados de Alagoas e Pernambuco, a iniciativa terá impacto direto na população de 11 municípios, sendo oito alagoanos e três pernambucanos.

Essa APA atualmente abriga a segunda mais importante barreira de corais do mundo, além de manguezais, polos de pesca e turismo e uma importante concentração de peixes-boi-marinhos e de 185 espécies de peixes.

#### ESTATUTO

### Princípios e políticas

O alinhamento às diretrizes ambientais da TDB e da TMC é seguido pela Fundação Toyota do Brasil por meio de uma série de princípios. Todos eles estão previstos no estatuto da Fundação, baseado em três pontos centrais, que definem a política de investimento social e orientam as decisões do Conselho Curador e da Diretoria Executiva da instituição.

- A defesa do meio ambiente e dos biomas brasileiros, principalmente da Mata Atlântica.
- A educação e consequente promoção da cidadania e da responsabilidade ambiental.

- A atuação de cooperação e auxílio humanitário em casos de catástrofes naturais e situações de calamidade pública que afetem o País.

Para o futuro, a Fundação pretende ampliar sua rede de parceiros, fortalecendo cada um de seus projetos. Hoje, as principais parcerias são com a Fundação SOS Mata Atlântica, o Instituto Arara Azul, o Museu da Pessoa, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), o Instituto SOS Pantanal e as prefeituras locais.



Arara Azul: projeto que apoia a conservação da biodiversidade da região do Pantanal alcançou resultados positivos em 22 anos

#### CONSERVAÇÃO

# 5 mil

espécimes de arara-azul já ocupam a área do projeto, 3,5 mil a mais que em 1990.

O principal objetivo desse projeto é promover a conservação da biodiversidade do Pantanal, principalmente da arara-azul. Idealizado pela bióloga Neiva Guedes e patrocinado pela Fundação Toyota do Brasil desde 2009, o programa monitora as atividades de cerca de 5 mil aves, espalhadas por 47 fazendas da região.

Por conta 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.

Além de apoiar e patrocinar, a Fundação Toyota auxilia na logística das equipes de biólogos. Em 2009, foram cedidos três veículos Hilux com tração 4x4, capazes de circular pelas estradas sem pavimentação da região. A frota passa periodicamente por revisões mecânicas.

1. Memória Local: projeto promove o resgate histórico e a valorização cultural das cidades entre os estudantes

2. Projeto Ambientação: em 2011, foram sensibilizadas mais de 56 mil pessoas

3. Toyota Trilhas da Natureza: foco do projeto, realizado em Guaíba, Indaiatuba e São Bernardo do Campo, é a preservação da Mata Atlântica



1

2

3

## Expedição Pantanal

Uma equipe especializada percorrerá dez rotas diferentes da região com uma picape Hilux SRV.

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

### No coração do Pantanal

Em 2011, a Fundação Toyota anunciou o apoio ao projeto Expedição Pantanal, criado pelo Instituto SOS Pantanal, que percorrerá dez rotas diferentes na região, buscando mapear as práticas sustentáveis nas áreas de educação, saúde, turismo, meio ambiente e economia.

A bordo de uma Hilux SRV cabine dupla, uma equipe formada por técnicos ambientais, biólogos e jornalistas registrará e divulgará

as melhores iniciativas. O grupo conta, ainda, com a presença de chefes de cozinha, que terão a missão de estudar e documentar a culinária local.

Com a coleta de dados realizada ao longo da viagem, será possível orientar estratégias para a proteção do Pantanal, possibilitando o diagnóstico de problemas socioambientais e a criação de novos destinos ecoturísticos.

## Comunidades

A Fundação realiza diversas ações nas comunidades onde a Toyota possui unidades. As atividades compreendem áreas como educação, meio ambiente e cultura. Entre os principais projetos estão:

### Projeto Ambientação

Realizado em Indaiatuba, com apoio da prefeitura municipal, aplica a metodologia *Toyota Business Practices* (TBP) em 48 escolas municipais. Por meio dessa iniciativa, os diretores das instituições aprendem a importância do consumo consciente dos recursos naturais e, principalmente, de encontrar e solucionar problemas relacionados ao consumo excessivo de energia e água, além de implementar o gerenciamento de resíduos. Os resultados são avaliados por representantes da Toyota, do governo municipal e das concessionárias de água e de energia. Em 2011, 89%

das escolas participantes atingiram ou superaram a meta, resultado 20% superior ao do ano anterior. Foram sensibilizadas mais de 56 mil pessoas, entre alunos, comunidade escolar e população da região.

### Memória Local

Iniciado em 2007, o projeto 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). A partir da parceria entre a Fundação Toyota do Brasil e o Museu da Pessoa, o projeto já sensibilizou mais de 500 professores e 7.350 estudantes, que, ao longo do ano letivo, praticaram atividades que buscaram aprimorar técnicas de pesquisa e leitura crítica, promovendo também a inclusão digital. Todo material

produzido pelos alunos se transforma em uma exposição ao final do ano. No ano letivo de 2011, foram capacitados mais 276 professores e 5.375 alunos, de 162 escolas.

### Toyota Trilhas da Natureza

Esse projeto, realizado anualmente em Guaíba, Indaiatuba e São Bernardo do Campo, oferece atividades culturais e oficinas socioambientais com foco em atividades de preservação da Mata Atlântica. Fazem parte das atividades o plantio de árvores nativas e um passeio pela tenda dos sentidos, que estimula o contato com a fauna e a flora locais. No ano fiscal 2011/2012, o projeto reuniu 119 mil pessoas em quatro edições do evento: Guaíba, Indaiatuba, São Bernardo do Campo e, pela primeira vez, Sorocaba. Em 2012-2013, a essas cidades será acrescentada a cidade de São Paulo.



Qualidade, confiabilidade e durabilidade são os principais compromissos da Toyota na produção de seus veículos. Para garantir que eles estejam presentes em cada um dos carros, a montadora se esforça para tornar seu sistema de produção à prova de falhas operacionais, além de estimular o combate a erros que possam vir a se reproduzir por toda a cadeia produtiva.

Além disso, a Toyota também está atenta aos riscos comuns ao setor automotivo (acidentes, falhas mecânicas e panes), além dos impactos ambientais. Para minimizar esses potenciais impactos, a Toyota busca aprimorar seus processos, de modo a assegurar a qualidade, o desempenho e a segurança dos produtos.

### Comitê Global de Qualidade

Depois de uma série de *recalls* em vários países, a Toyota Motor Corporation (TMC) criou, em 2010, o *Special Committee for Global Quality*, para assegurar a correta condução dos processos produtivos e reaproximar a montadora de seus principais públicos. As áreas envolvidas, desde Qualidade e Regulamentação até Pós-venda e Relacionamento com o Cliente, têm a missão de pôr em prática os princípios de melhoria contínua e de respeito às pessoas.

Outro foco que surgiu da ação foi a implementação do *Swift Market Analysis Response Teams (Smart)*, equipe composta por consultores e engenheiros especializados que praticam o *genchi genbutsu* e a identificação das demandas do usuário.

Desde sua criação, o *Special Committee for Global Quality* atuou durante um ano em todas as áreas e subsidiárias. Um dos reflexos dessa atuação foi a criação do MST Quality Special Committee, também em 2010, que tem se reunido periodicamente para revisar os atuais processos de qualidade e implementar melhorias. As etapas de produção e vendas no Brasil, por exemplo, foram contempladas com projetos de verificação de etapas críticas nas plantas e de melhoria na entrega do produto, com foco em informações de segurança; o relacionamento com órgãos e autoridades regionais também tem sido aprimorado. O foco para os próximos anos é consolidar as ações do comitê como elementos de base da rotina da companhia e formalizar diretrizes para a garantia da qualidade dos produtos Toyota.

## Responsabilidade pelo produto

### Qualidade: uma marca da Toyota

GRI PR1

### Carros Toyota: qualidade e inovação

#### Corolla, o sedã

Carro mais vendido no mundo em 2011, com comercialização global, em 150 países, de 1,02 milhão de unidades, de acordo com a revista *Forbes*, o Toyota Corolla é produzido pela Toyota desde 1966 e, atualmente, encontra-se em sua décima geração. Conhecido por sua qualidade e durabilidade, esse modelo recebeu, em 2011, uma versão esportiva: o Novo Corolla XRS. Em 2011, o veículo conquistou a ponta do segmento dos sedãs médios, com o emplacamento de 53.150 unidades e participação de mercado de 26,6%. Seu nome tem origem no latim e significa Coroa de Flores.

#### Etios, o compacto

Primeiro compacto da Toyota a chegar ao Brasil, o Etios busca trazer toda a qualidade dos carros da montadora para uma nova categoria. Lançado no Brasil em setembro de 2012, o Etios possui como grandes destaques a segurança, a economia e o espaço interno. Uma curiosidade: as cinco letras do Etios possuem um grande significado. O "E" refere-se à economia; o "T", à qualidade Toyota; o "I", ao Interior espaçoso; o "O" fala da ótima performance do carro; enquanto o "S" refere-se à segurança. A origem do nome Etios remete à da palavra grega *Ethos*, que significa *Essência Original*.

**Prius, o híbrido**

O Prius é o primeiro veículo híbrido produzido em série no mundo. Lançado em 1997, no Japão, o modelo é sucesso de vendas no mundo e chega ao Brasil em outubro de 2012. Movido a partir de dois motores, um elétrico e outro a gasolina, o modelo emite 44% menos CO<sub>2</sub> que os veículos convencionais e já possui 2,3 milhões de unidades vendidas em todo o mundo. O nome do carro também tem origem no latim e significa "antes". Isso porque o veículo foi lançado antes de a consciência ambiental se tornar um assunto comum para a sociedade.

**Hilux, a caminhonete**

A Hilux é a caminhonete da Toyota. Movido a diesel, o veículo está disponível em versões cabine simples e dupla e, em sua última versão, recebeu melhorias como uma nova transmissão automática, novos faróis e grade frontal,

rodas de liga leve e sistema de GPS integrado. Tudo para permitir ao condutor dirigir pelos mais diversos tipos de terreno com o conforto, a segurança e o desempenho Toyota.

**Camry, o sedã V6**

Famoso nos Estados Unidos, onde se manteve como veículo de passeio mais vendido por diversos anos, o Camry traz acabamento, estilo e *design* considerados padrões de qualidade. Potente, o veículo é equipado com um motor V6 Dual VVT-i 24V, que atinge 6.200 rpm a 277 cv de potência e, no Brasil, é equipado com diversos itens de série, como ar-condicionado *dual zone*, lavador de farol, faróis de *xenon*, bancos traseiros reclináveis, bancos dianteiros com regulagem elétrica, acabamento de "madeira" e seis *airbags*, entre outros. O nome do veículo vem da palavra japonesa *kanmuri*, que significa coroa.



1



2



3

**Motoristas e passageiros: segurança na direção**

Para garantir a segurança de motoristas e passageiros, a Toyota investe em uma série de procedimentos e itens opcionais e obrigatórios em seus veículos. O Toyota Etios, por exemplo, possui como itens de série o *airbag* duplo e o alerta de cinto de segurança, buscando aumentar o nível de segurança do condutor do veículo.

Já o Corolla, primeiro sedã no mercado com *airbag* duplo frontal (antes da obrigatoriedade do item), também traz inovações. O modelo de 2012 oferece freio a disco nas quatro rodas, além dos sistemas ABS e EDB nas versões GLi, XEi e Altis, que fazem a distribuição de força nas rodas, garantindo o controle total do veículo em frenagens emergenciais.

**Estrutura para proteger**

Para minimizar os danos ao motorista e aos passageiros no caso de acidentes, a estrutura do Corolla e do Etios deforma-se progressivamente, em caso de choque ou colisão. Dessa forma, a célula de passageiros é protegida, uma vez que o impacto é absorvido pelas colunas laterais e do teto. A coluna de direção do veículo também possui esse sistema de absorção.

Em caso de atropelamento, essa deformação protege também a vítima, reduzindo o impacto externo.

**Corolla – 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 xenon (versão Altis)
- Sensor de estacionamento (versão Altis)
- Carroceria de deformação progressiva
- Vidros com sensor antiesmagamento
- Cintos de segurança com pré-tensionador

## SUPORTE

**Garantia de veículos**

Todo cliente Toyota dispõe de três anos de garantia (ou 100 mil km – pessoa jurídica) e do Serviço de Assistência 24 Horas gratuito por 12 meses, podendo ser prorrogável por mais 12 ou 24 meses. Para a linha Lexus, o cliente dispõe de 48 meses de garantia (100 mil km – pessoa jurídica) e Assistência 24 Horas gratuita.

1. Prius, o híbrido chega ao Brasil em outubro de 2012
2. Picape Hilux, importada da Argentina
3. Corolla, sedã fabricado no Brasil desde 1998

## Reciclagem de veículos

Para se adequar à Política Nacional de Resíduos Sólidos, sancionada em agosto de 2010, a Toyota está efetuando uma série de melhorias e *kaizens* que, até agosto de 2014, auxiliarão a empresa a reduzir a geração de resíduos, adequando-se às exigências legais.

A produção do Corolla, por exemplo, é baseada em um processo de produção inovador, que reaproveita a maior parte das peças. O revestimento do veículo é fabricado com resina, e o painel central, com Polímero Toyota Superolefina (TSOP), ambos os materiais recicláveis, que reduzem os impactos ambientais do negócio.

### COMPONENTES RECICLÁVEIS DO COROLLA

Material	Destinação mais comum
Banco (espuma de uretano e fibra)	Materiais de insonorização para veículos
Janela (vidro)	Ladrilhos
Capô (aço)	Motores e produtos de alumínio
Conjunto de fios (cobre)	Produtos de cobre, motores (reforços de alumínio moldado)
Óleo de motor	Combustível alternativo para caldeiras e incineradores
Radiador (alumínio)	Lingotes de bronze industrial, produtos de alumínio
Líquido de refrigeração (álcool)	Combustível alternativo para caldeiras e incineradores
Para-choques (resina)	Para-choques, peças do interior, caixas de ferramentas
Bateria (aço e alumínio)	Produtos de aço e alumínio
Carroçaria (aço)	Peças de automóvel, produtos de aço
Mala (aço)	Peças de automóvel, produtos gerais
Pneu (borracha)	Matéria-prima, combustível alternativo para cimento
Porta (aço)	Peças de automóvel, produtos de aço
Catalisador (metais raros)	Catalisadores
Óleo de caixa de velocidades	Combustível alternativo para caldeiras e incineradores
Roda (aço e alumínio)	Peça de automóvel, produtos gerais de aço, produtos de alumínio
Suspensão (aço e alumínio)	Produtos gerais de aço e alumínio

### PROGRAMA

## Logística reversa

O Programa de Logística Reversa da Toyota busca, desde 2008, trabalhar em parceria com os distribuidores para destinar corretamente baterias e filtros de óleo. Recolhidas nas concessionárias, em revisões ou consertos de veículos, as peças são enviadas aos seus fabricantes, que realizam a correta destinação final. Algumas concessionárias possuem também um sistema para destinar o gás do ar-condicionado – coletado por um aparelho próprio.

## Descarte de pneu

A Toyota do Brasil pretende estender a logística reversa para os pneus descartados nos distribuidores autorizados.

### GRI PR1, EN6

## Controle das emissões veiculares

Os motores da Toyota recebem constantemente melhorias, para que a performance do carro seja aliada ao desempenho ambiental. O motor VVT-i Flex (Inteligência de Variação do Tempo de Abertura das Válvulas), por exemplo, utiliza um computador para variar o comando das válvulas de admissão de ar de acordo com as condições de condução e a carga do motor. Dessa forma, alia aceleração a economia de combustível, além de menores emissões de gases para a atmosfera.

Presente no Corolla, esse motor conquistou, em 2012, a etiquetagem A no Programa Brasileiro de Etiquetagem (PBE) do Inmetro, tanto em sua versão GLi quanto na XLi, com câmbio automático e manual. Isso fez com que o veículo mantivesse seu desempenho em relação à avaliação anterior.

Outro veículo avaliado, o Camry recebeu a etiquetagem E. Já a RAV4 foi qualificada com o *ranking* C. Conforme as atuais regras do programa de etiquetagem, esses modelos foram comparados com veículos de categorias muito diferentes daquelas para as quais foram desenvolvidos. O Camry, por exemplo, foi avaliado na mesma categoria que o Corolla e o Civic, que têm motores 1.8 e 2.0 litros.

A picape Hilux passou, em 2011, por ajustes para cumprir a redução de emissões exigida pelo compromisso assumido entre órgãos governamentais e da indústria automotiva e o Ministério Público Federal. Dentre as melhorias implementadas estão as mudanças em sistemas do motor e os ajustes técnicos para que o enxofre presente no diesel disponível no Brasil seja catalisado de forma diferente.

SEGURANÇA

100%

dos modelos Toyota são equipados com *airbag*

A TMC já dispõe de tecnologias que permitem à Hilux funcionar tanto com o diesel com até 500 partes por milhão (PPM) de enxofre como com níveis inferiores a 50 PPM. A previsão é de que, a partir de 2012, os postos do Brasil passem a vender o diesel com até 50 PPM, reduzindo o combustível com 500 PPM atual das grandes cidades e com 1,8 mil PPM das áreas rurais.

Os carros da Toyota são *benchmark* em emissões, já que a empresa aplica em seus veículos tecnologias avançadas, como, por exemplo, VVTi, tecnologia híbrida, bloco em alumínio e direção elétrica, entre outras.

ETIOS

13 km/l

é o consumo de gasolina que o modelo *hatch* 1.3l faz nas estradas

Na *Latin NCAP* – iniciativa que tem por objetivo oferecer aos consumidores da América Latina e do Caribe avaliações independentes e imparciais de segurança dos carros novos, assim como estimular os fabricantes a melhorar o desempenho em segurança de seus veículos –, o Corolla obteve 4 estrelas (sendo que a nota máxima é 5). Para ter nota 5, os veículos devem ter um sistema para proteger os joelhos.

Atualmente, todos os modelos da Toyota (com exceção do Hilux CS Chassi e do Hilux CS) estão equipados com *airbag*. Com isso, a Toyota tem o objetivo de antecipar uma exigência de 2014.



HÍBRIDO  
95%  
do Prius são recuperáveis e 85% dele são recicláveis

Prius no Brasil

A Toyota do Brasil passou a importar o Prius para o País em 2012. Os primeiros modelos, que chegaram em agosto deste ano, fazem parte da terceira geração do veículo e já vêm adaptados à gasolina utilizada no Brasil, que usa até 25% de etanol em sua mistura. Produzido desde 1997, o veículo tem vendas que já superam a marca de 2,7 milhões de unidades em todo o mundo, sendo mais de 1 milhão só nos EUA.

Impulsionado por dois motores: um 1.8 a gasolina e um elétrico que pode levar o carro a até 50 km/h, o Prius emite aproximadamente 40% menos gás carbônico que os carros comuns. Além disso, possui inovações que melhoram ainda mais o desempenho ambiental do veículo, como o desligamento do motor a combustão em velocidades baixas e a utilização da energia cinética utilizada nas frenagens para recarregar a bateria.

GRI PR1

AVALIAÇÃO DE IMPACTOS DURANTE O CICLO DE VIDA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Veículo	CO <sub>2</sub> (combustível ensaio)*	Câmbio	Motor (combustível)
Etios 1.3l	141,8 g/km (E-22)	5 M/T	1NR-FBE ( <i>flex</i> )
	137,7 g/km (E-100)	5 M/T	
Etios 1.5l	145,4 g/km (E-22)	5 M/T	2NR-FBE ( <i>flex</i> )
	141,3 g/km (E-100)	5 M/T	
Corolla 1.8l	167,0 g/km (E-22)	6 M/T	2ZR-FBE ( <i>flex</i> )
	159,3 g/km (E-22)	6 M/T	
	162,6 g/km (E-100)	4 A/T	
Corolla 2.0l	157,4 g/km (E-100)	4 A/T	3ZR-FBE ( <i>flex</i> )
	187,2 g/km (E-22)	4 A/T	
	179,6 g/km (E-100)	4A/T	
Hilux 3.0l	233,8 g/km (diesel)	5 M/T	1KD-FTV (diesel)
	247,1 g/km (diesel)	5 A/T	
Hilux 2.7l	253,4 g/km (E-22)	5 M/T	2TR-FBE ( <i>flex</i> )
	242,9 g/km (E-100)	5 M/T	
	270,4 g/km (E-22)	4 A/T	
	257,8 g/km (E-100)	4 A/T	
Prius 1.8l	110,9 g/km (E-22)	CVT	2ZR-FXE (gasolina)

\* E-22 = gasolina/ E-100 = etanol.

Laboratório de emissões

O Laboratório de Emissões da Toyota, inaugurado em 2010, foi oficialmente aprovado pela Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) e pelo Ibama em 2011, recebendo os laudos oficiais dessas instituições. Localizado em Indaiatuba (SP), o empreendimento recebeu um investimento de US\$ 10 milhões e tem as funções de desenvolver novas tecnologias, certificar produtos, desenvolver e controlar a produção e verificar a emissão de gases. O laboratório está trabalhando em dois turnos e já conduziu os testes de emissões para certificar o Etios e o Prius.



## ETIOS

**Um novo carro para um novo público**

O Etios busca ampliar o público da Toyota, mas trazendo o padrão de qualidade e segurança da montadora. Com *design* diferenciado, o veículo é produzido tanto nas versões *hatchback* e com motores 1.3l e 1.5l *Flex*, quanto sedã, produzido apenas na versão 1.5l. Todos os motores são 16 válvulas e possuem transmissão manual de cinco velocidades.

Entre os diferenciais do carro estão o espaço interno, visível principalmente a partir dos porta-malas de 270 litros (*hatchback*) e 562 litros (sedã), e o baixo consumo de combustível. A segurança também merece destaque: além da carroceria concebida nos mais rígidos padrões de qualidade, o

Etios sai de fábrica já equipado com *airbag* duplo e alerta de cinto de segurança.

Na comparação com os modelos concorrentes da sua categoria, o Etios tem o menor consumo de combustível. O *hatch* 1.3l, por exemplo, consome menos nas estradas (13,0 km/l, a gasolina, e 9,0 km/l, a etanol) e no circuito urbano (12,5 km/l, com gasolina, e 8,5 km/l, com etanol), obtendo nota "A", segundo o Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular do Inmetro ([http://www.inmetro.gov.br/consumidor/tabelas\\_pbe\\_veicular.asp](http://www.inmetro.gov.br/consumidor/tabelas_pbe_veicular.asp)). Ao precisar de menos combustível, o Etios também contribui para a redução das emissões de CO<sub>2</sub>.

Para divulgar o novo veículo, a Toyota investiu no envio de malas-diretas e em um *hotsite* que, além de disponibilizar informações sobre o veículo, também dá sugestões de rotas e locais para viajar e testar a performance do carro nas ruas e estradas brasileiras.

Já as concessionárias da Rede Toyota receberam um espaço exclusivo e interativo no *showroom*, pronto para receber os clientes interessados em informações adicionais sobre o novo Toyota Etios. Nos distribuidores, os consumidores puderam se cadastrar para receber as novidades da marca no decorrer do tempo.

## ECOEFIÊNCIA

# 129 g/km

é o nível de emissões do motor movido a etanol do Etios, abaixo da média dos veículos nacionais.



## Design inovador e confiabilidade Etios (modelo hatch 1.3l)

### 1. Design

O design externo possui uma grade frontal forte, linhas laterais que transmitem sofisticação e rodas de aro 14, que ressaltam o visual jovem do carro.

### 2. Tecnologia no motor

Disponível nas versões 1.3l e 1.5l, ambos 16 válvulas, o motor do Etios é flex e garante um **baixo nível de emissões** de CO<sub>2</sub>, de 132 g/km para o motor 1.3l a gasolina e de 129 g/km para o movido a etanol, nas cidades. Com o padrão de qualidade Toyota, o custo de manutenção do motor é baixo.

### 3. Potência

A potência de 84 cv (gasolina) e 90 cv (etanol) na versão 1.3l leva o carro de 0 a 100 km/h em 12,49s e em 11,87s, respectivamente.

### 4. Leveza

O carro pesa apenas 945 kg, o que permite ter um melhor desempenho nas estradas (13,0 km/l, a gasolina, e 9,0 km/l, a etanol) e na cidade (12,5 km/l, com gasolina, e 8,5 km/l, com etanol), obtendo nota "A" segundo Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular do Inmetro ([http://www.inmetro.gov.br/consumidor/tabelas\\_pbe\\_veicular.asp](http://www.inmetro.gov.br/consumidor/tabelas_pbe_veicular.asp)).

### 5. Porta-malas

São 270 litros de capacidade, um dos maiores da categoria.

### 6. Segurança e comodidade

Os itens disponíveis na família Etios buscam trazer conforto e segurança para o motorista. Na lista para melhor conforto estão a direção elétrica, o ar-condicionado, os vidros e travas elétricas e o CD player, com MP3 e entrada USB. Já a segurança é aumentada com o desembaçador traseiro, o airbag duplo e os freios ABS.

### 7. Reciclagem

O Etios possui um projeto de reciclagem, possibilitando que o veículo seja desmontado ao final de seu ciclo de vida e que as peças sejam reutilizadas pela Toyota e por seus fornecedores. Os itens recicláveis são:

- para-choques (dianteiro e traseiro);
- componentes do para-choques (capa do furo e aletas aerodinâmicas);
- grade inferior;
- cobertura do suporte do radiador.

### 8. Conforto

Com 2,46 m de entre-eixos e 3,78 m de comprimento, o espaço interno do Etios garante conforto para motoristas e passageiros. Até mesmo o porta-luvas (climatizado nas versões com ar-condicionado) é grande: são 13 litros para preencher.

### Processo de produção

A produção do Etios é feita na *ecofactory* de Sorocaba, que possui um processo enxuto e preza a redução no uso de recursos. A produção de um carro utiliza até 40% menos energia que a produção em uma fábrica comum.

### Baixa emissão



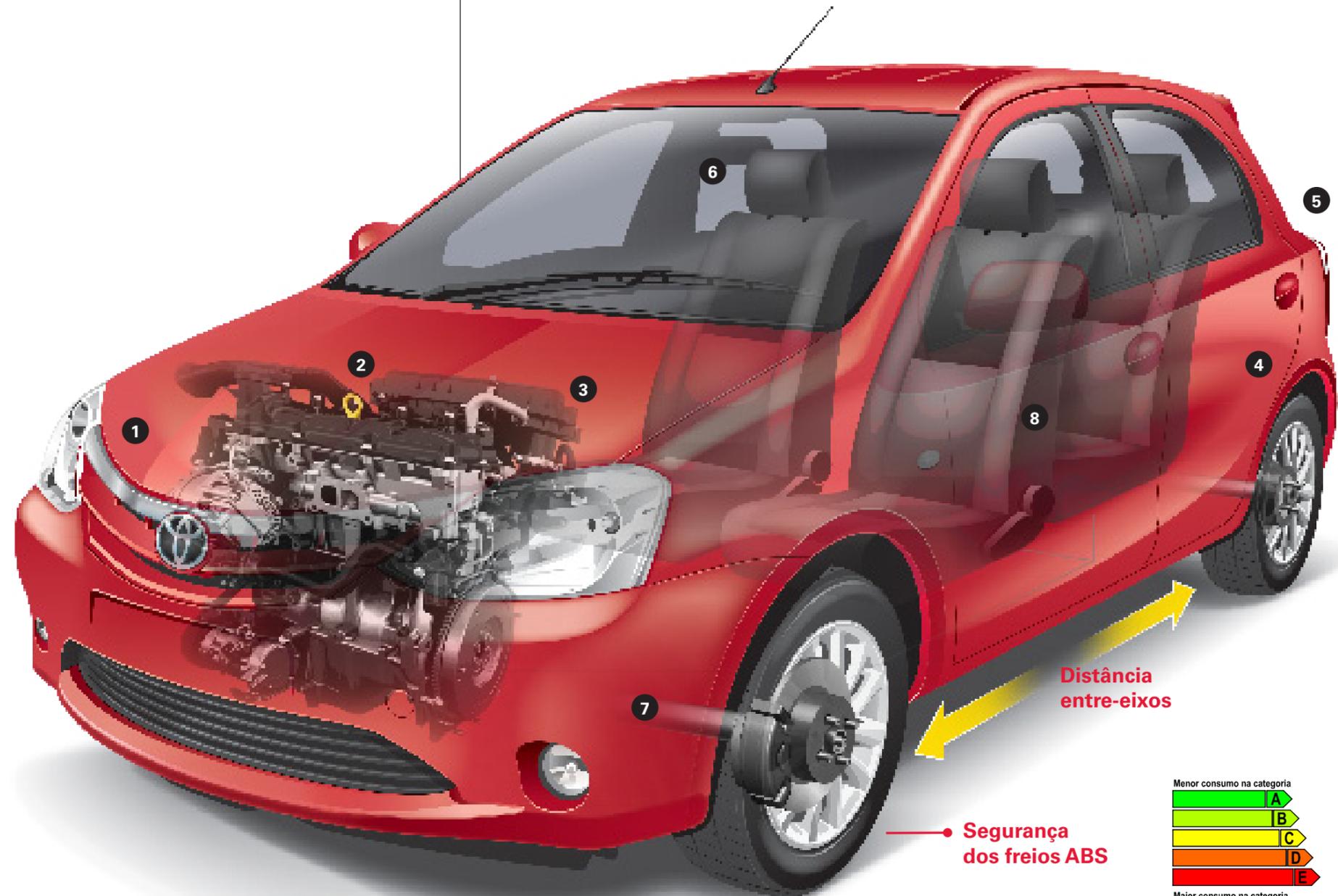
### Design interno



Inspirado no cockpit dos aviões, o velocímetro e o conta-giros estão localizados no centro do painel. O carro oferece também detalhes como diversos porta-trecos e bancos em tecido de duas cores.

### Pessoas envolvidas

A produção do Etios envolve aproximadamente 1.500 colaboradores, que se revezarão em dois turnos para produzir cerca de 70 mil veículos por ano.





## Resultados e perspectivas

### Liderança em 2011

Embora a Toyota tenha enfrentado um ano com muitos desafios, após as catástrofes naturais que atingiram o Japão em março de 2011, o empenho e a dedicação dos seus colaboradores permitiram que a empresa encerrasse o ano apresentando resultados positivos.

#### A linha de veículos produzida pela Toyota no Mercosul liderou todos os segmentos em que atua no Brasil

Exemplo disso é o Corolla, fabricado em Indaiatuba (SP), com o emplacamento de 53.150 unidades e participação de mercado de 26,6% entre os sedãs médios. A picape Hilux, produzida na planta argentina de Zárate, encerrou 2011 com emplacamento de 33.261 unidades, número que a consolidou na liderança absoluta entre as picapes médias equipadas com motorização diesel, com 35,6% de participação no segmento.

O utilitário esportivo SW4 computou emplacamento de 8.197 unidades no acumulado de 2011 – um recorde

histórico –, conferindo ao modelo 49,5% de participação entre os utilitários esportivos médios com propulsores alimentados com diesel.

Para os produtos importados, o destaque foi o RAV4. Os emplacamentos do utilitário esportivo compacto em 2011 totalizaram 4.225 unidades, crescimento de 219% em comparação com 2010, com 1.219 unidades comercializadas. Entre automóveis e comerciais leves, a Toyota teve 99.236 veículos licenciados no Brasil, número muito próximo do registrado em 2010 (99.585). A montadora produziu 60.456 veículos em 2011, abaixo das 64.588 unidades em 2010. Já as exportações subiram de 10.982 unidades, em 2010, para 12.652 unidades, em 2011.

Todas as dificuldades enfrentadas em 2011 não impediram que a Toyota encerrasse o ano em segundo lugar em vendas, mesmo com queda de 7,9% na comercialização. As vendas caíram de 55.030 unidades, em 2010, para 53.159, em 2011.

### Indústria automotiva

O Brasil conta, atualmente, com 19 montadoras de veículos e sete de máquinas agrícolas, operando 53 fábricas de motores, componentes e produtos finais em polos industriais automotivos localizados em nove Estados brasileiros. São também cerca de 500 empresas fornecedoras de autopeças sediadas no País.

O setor automotivo brasileiro é um importante gerador de riquezas e tem registrado expressivo crescimento nos últimos anos. Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), em 2011 a participação de automóveis e máquinas agrícolas no PIB industrial foi de 18,2%, bem acima dos 12,9% de 2001. Há dez anos, o setor tinha um faturamento líquido total de US\$ 55,740 bilhões, que praticamente dobrou até 2011, ao atingir US\$ 105,375 bilhões.

Os investimentos também apresentaram desempenho significativo nos últimos dez anos: subiram de US\$ 1,825 bilhão, em 2001, para mais de US\$ 5 bilhões. De acordo com as estimativas da Anfavea, o novo ciclo de investimentos programado pelas montadoras até 2015, de US\$ 22 bilhões, gerará outros investimentos multiplicadores na cadeia supridora de autopeças e serviços correlatos necessários à cadeia montadora, devendo chegar a US\$ 100 bilhões de investimentos acumulados.

Em relação à produção de automóveis montados, somente em 2011 foi de 3.407.861, acima das 3.382.143 unidades registradas em 2010. As vendas atingiram 3,63 milhões de veículos, superando os 3,52 milhões de 2010.

A indústria automotiva é um dos principais setores geradores de arrecadação tributária no País. Somente em impostos diretos sobre os veículos (IPI, ICMS e PIS/Cofins), o setor gerou arrecadação de R\$ 137 bilhões nos últimos três anos, de 2009 a 2011, com média anual de cerca de R\$ 46 bilhões, além de outros tributos e contribuições sobre produtos e empresas automotivas, como IPVA, Imposto de Renda e

INSS. Além disso, o setor, por sua extensa capilaridade, gera arrecadação indireta de outros segmentos (produtos, comércio e serviços automotivos, seguros, financiamentos etc.). Os estímulos tributários ao mercado, como acontece atualmente, são concedidos para os consumidores, repercutindo na ampliação da demanda e, conseqüentemente, no nível de produção.

NOVO REGIME  
**Mudanças em 2013**

A indústria automotiva brasileira tem boas perspectivas de crescimento, mas terá de superar grandes desafios nos próximos anos. O novo regime automotivo adotado pelo governo federal passará a vigorar no período 2013-2017, estabelecendo novas condições para habilitação por parte das montadoras, bem como normas que se referem ao Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), além de regras de transição para atrair investimentos para a produção de veículos no Brasil.

Os objetivos do novo regime são: aumento do conteúdo regional medido pelo volume de aquisições de peças e insumos das empresas no País para a sua produção; investimentos em engenharia e inovação; e aumento da eficiência energética veicular, fatores que serão considerados para a obtenção do benefício de redução do IPI.

Em 2012, não haverá alteração do IPI, com os 30 pontos percentuais de acréscimo incidindo nos veículos importados extrazona. A partir de 2013, o incentivo de redução do IPI até o limite de 30 pontos percentuais será calculado com base no valor das compras de peças

e materiais no País. Haverá também redução adicional de até dois pontos percentuais do IPI, condicionada ao cumprimento de metas de investimentos em P&D e engenharia.

Para a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), a adoção desse novo regime é positiva como fator de valorização da produção nacional, de estímulo à inovação e ao desenvolvimento tecnológico e de incremento dos investimentos da indústria automotiva no País.

O Brasil é um dos principais mercados automotivos do mundo, com potencial favorável de expansão nos próximos anos. A expectativa da Anfavea é de que o novo regime automotivo, acompanhado de políticas setoriais e estruturais de competitividade, possa promover o fortalecimento e o adensamento da cadeia industrial automotiva e consolidar o Brasil também como produtor automotivo de classe mundial.



MERCADO  
**26,6%**

foi a participação do Corolla entre os sedãs médios

LIDERANÇA  
**35,5%**

foi a participação da Hilux entre as picapes médias a diesel

UTILITÁRIO  
**49,5%**

foi a participação da SW4 nas vendas dos SUVs médios a diesel



Este é o quarto ano consecutivo em que a Toyota do Brasil (TDB) publica seu relatório de sustentabilidade. Nele, a empresa apresenta suas principais ações para avançar na eficiência da sua produção e oferecer veículos de qualidade e com menor impacto ambiental, além de expor as principais iniciativas socioambientais apoiadas pela companhia por meio da Fundação Toyota do Brasil. GRI 3.2, 3.3

O relatório segue as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), alcançando o **nível B** autodeclarado. Nesse ano, a coleta atingiu 32 indicadores: 13 ambientais, 16 sociais e três econômicos. Assim como nos anos anteriores, a definição do conteúdo

considerou referências as publicações do setor e o relatório anual da *Toyota Motor Corporation* (TMC), matriz da Toyota, no Japão. GRI 3.5

O levantamento dos indicadores teve como escopo todas as unidades de operação da empresa durante o período de 1º de abril de 2011 a 31 de março de 2012. Quando o período de levantamento é diferente, os dados são informados em notas de rodapé ou no decorrer do texto. As informações cobrem todas as atividades da empresa no País e não apresentam limitações ou reformulações que possam afetar significativamente o entendimento dos públicos. GRI 3.1, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11

ÍNDICE REMISSIVO  
**Indicadores GRI**

O *Relatório de Sustentabilidade 2012* GRI da Toyota do Brasil atende aos requisitos para o nível B de aplicação GRI, de acordo com os parâmetros ressaltados na tabela a seguir.

	C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do relatório	Perfil da G3	Responder aos itens: 1.1; 2.1-2.10; 3.1-3.8; 3.10-3.12; 4.1-4.4; 4.14-4.15		Todos os indicadores de perfil e governança: 1.1-4.17	Todos os indicadores de perfil e governança: 1.1-4.17	
	Forma de gestão da G3	Não exigido		Informações sobre a forma de gestão para cada aspecto de indicador	Forma de gestão divulgada para cada aspecto de indicador	
	Indicadores de desempenho da G3 & indicadores de desempenho do suplemento setorial	Mínimo de 10 indicadores de desempenho (essenciais ou adicionais), incluindo, ao menos, um de cada dimensão: econômica, ambiental e social  Se houver disponibilidade, podem ser reportados indicadores setoriais, contanto que sete não sejam setoriais	Com verificação externa	Mínimo de 20 indicadores de desempenho (essenciais ou adicionais), incluindo, ao menos, um de cada dimensão  Se houver disponibilidade, podem ser reportados indicadores setoriais, contanto que 14 não sejam setoriais	Com verificação externa	Reporte obrigatório dos indicadores setoriais após um ano do lançamento da versão final do suplemento

Sobre o relatório e índice remissivo

Processo de relato

GRI 3.1, 3.2, 3.3, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11

INFORMAÇÕES DE PERFIL

	Indicador	Descrição	Página
Estratégia e análise	1.1	Mensagem do presidente	5
	1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	5

	Indicador	Descrição	Página
Perfil organizacional	2.1	Nome da organização	11 e 13
	2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços	13
	2.3	Estrutura operacional da organização	13
	2.4	Localização da sede da organização	12 e 13
	2.5	Países em que a organização opera e em que suas principais operações estão localizadas	14
	2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade	12
	2.7	Mercados atendidos	14
	2.8	Porte da organização	13 e 14
	2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório	11
	2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório	14

	Indicador	Descrição	Página
Parâmetros para o relatório	3.1	Período coberto pelo relatório para as informações apresentadas	81
	3.2	Data do relatório anterior mais recente	81
	3.3	Ciclo de emissão de relatórios	81
	3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou ao seu conteúdo	86
	3.5	Processo para definição do conteúdo do relatório	81
	3.6	Limite do relatório	81
	3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	81
	3.8	Base para a elaboração do relatório	81
	3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos	81
	3.10	Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	81
	3.11	Mudanças significativas de escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório	81
	3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório	81
	3.13	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	Este relatório não teve verificação externa.

	Indicador	Descrição	Página
Governança, compromissos e engajamento	4.1	Estrutura de governança da organização, incluindo comitês do mais alto órgão de governança	17
	4.2	Presidência do mais alto órgão de governança	17
	4.3	Membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança	17
	4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações	21 e 59
	4.5	Relação entre a remuneração e o desempenho da organização (incluindo social e ambiental)	18
	4.6	Processos para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados	21
	4.7	Qualificações dos membros do mais alto órgão de governança	18
	4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes	7, 20, 21, 23, 26 e 27
	4.9	Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais	17
	4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	18
	4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução	23, 24 e 25
	4.12	Cartas, princípios e outras iniciativas desenvolvidas externamente	62
	4.13	Participação em associações e/ou organismos nacionais/internacionais	62
	4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	43
	4.15	Base para identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar	43
	4.16	Abordagens para o engajamento dos <i>stakeholders</i>	43
	4.17	Principais temas e preocupações levantados por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i>	43

INDICADORES DE DESEMPENHO

DESEMPENHO ECONÔMICO

	Indicador	Descrição	Página
Desempenho econômico	DMA	Abordagem de gestão do desempenho econômico	77
	EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício	60
Presença no mercado	EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais	A localização do fornecedor não é um critério formal. A Toyota entende como fornecedores locais todos aqueles com sede no Brasil.
	EC7	Contratação local	52

DESEMPENHO AMBIENTAL

	Indicador	Descrição	Página	
Energia	DMA	Forma de gestão do desempenho ambiental	29 a 41	
	EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária	30	
	EN5	Energia economizada em virtude de melhorias em conservação e eficiência	30 e 31	
	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia	71	
	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas	31	
	Água	EN8	Total de água retirada por fonte	32
	Emissões, efluentes e resíduos	EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa	35
EN18		Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas	35	
EN19		Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio	34	
EN21		Descarte total de água, por qualidade e destinação	32	
EN22		Peso total de resíduos, por tipo e métodos de disposição	34 e 36	
Produtos e serviços	EN23	Número e volume total de derramamentos significativos	Em 2011, não houve derramamentos significativos nas plantas operacionais da TDB.	
	EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais	33, 34 e 38	
Geral	EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental	39	

## DESEMPENHO SOCIAL – LABORAIS

	Indicador	Descrição	Página
	<b>DMA</b>	Forma de gestão do desempenho com os colaboradores	52 a 61
<b>Emprego</b>	<b>LA1</b>	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região	53
	<b>LA2</b>	Número total e taxa de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região	55
	<b>LA3</b>	Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	60
<b>Relação entre os trabalhadores e a governança</b>	<b>LA4</b>	Percentual de empregados abrangidos por acordo de negociação coletiva	60
	<b>LA5</b>	Descrição de notificações (prazos e procedimentos)	60
	<b>LA6</b>	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	61
<b>Diversidade e igualdade de oportunidade</b>	<b>LA13</b>	Composição da alta direção e dos conselhos, e proporção por grupos e gêneros	54

## SOCIEDADE

	Indicador	Descrição	Página
	<b>DMA</b>	Forma de gestão do desempenho relacionado à sociedade	62
<b>Políticas públicas</b>	<b>SO5</b>	Posições quanto a políticas públicas	62
	<b>SO6</b>	Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições	A Toyota do Brasil não faz contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas.
<b>Conformidade</b>	<b>SO8</b>	Descrição de multas significativas e número total de sanções não monetárias	Não houve qualquer multa significativa ou sanção administrativa ou judicial não monetária imposta contra a Toyota do Brasil.

## DIREITOS HUMANOS

	Indicador	Descrição	Página
	<b>DMA</b>	Forma de gestão do desempenho relacionado a direitos humanos	50 e 51
<b>Processo de compra</b>	<b>HR2</b>	Percentual de empresas contratadas submetidas a avaliações referentes a direitos humanos	A Toyota não possui cláusulas de direitos humanos no Contrato Geral de Compras, aplicado a cerca de 100 fornecedores significativos.
<b>Não discriminação</b>	<b>HR4</b>	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas	Não há casos a relatar de discriminação por motivos de origem étnica, cor, sexo, religião, ideologia, nacionalidade ou origem social.
<b>Trabalho infantil</b>	<b>HR6</b>	Medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil	Não houve monitoramento de riscos de ocorrência de trabalho infantil.
<b>Trabalho forçado/escravo</b>	<b>HR7</b>	Medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado	Não houve monitoramento de riscos de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo.

## RESPONSABILIDADE SOBRE O PRODUTO

	Indicador	Descrição	Página
	<b>DMA</b>	Forma de gestão do desempenho sobre o produto	62 a 75
<b>Saúde e segurança do cliente</b>	<b>PR1</b>	Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços	71
<b>Rotulagem de produtos e serviços</b>	<b>PR5</b>	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas	46 e 47

## Créditos

### Coordenação geral do relatório

Toyota do Brasil

### Gerência de Comunicação Corporativa

George Alberto Costa e Silva

### Coordenação de projeto

Juliana Dias

### Textos, consultoria GRI, redação e edição

Report Sustentabilidade

### Revisão

Assertiva Produções Editoriais

### Projeto gráfico, diagramação e produção gráfica

Report Sustentabilidade

### Fotografia

Ricardo Corrêa

### Impressão e acabamento

**Gráfica:** D'Lippi Print

**Tiragem:** 500 exemplares

**Papel:** capa Duodesign, 300 g/m<sup>2</sup>  
e miolo Couché Fosco Matte, 115 g/m<sup>2</sup>

### Família tipográfica

**Univers** (1957), Adrian Frutiger

## Informações corporativas

### Toyota do Brasil

Endereço: Av. Piraporinha, 111 – Bairro Planalto

09781-000 – São Bernardo do Campo – SP – Brasil

Telefone: (55 11) 4390-5100

<http://www.toyota.com.br>