

Toyota do Brasil

Relatório de Sustentabilidade 2013



APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE E
ECOEFFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇA

SOBRE O RELATÓRIO



Ciclo de transparência

Por meio deste relatório, Toyota do Brasil reafirma a importância da transparência na divulgação de seu desempenho social, econômico e ambiental

Pelo quinto ano consecutivo, a Toyota do Brasil apresenta à sociedade um resumo de seu desempenho por meio do Relatório de Sustentabilidade. Nesta edição, aborda-se o ano fiscal (abril de 2012 a março de 2013), período de importantes conquistas para a companhia, como a inauguração da planta de Sorocaba, o lançamento do Etios e o anúncio da nova fábrica de motores a ser construída em Porto Feliz (SP).

A seleção de indicadores e dados obedece às diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), organização internacional que promove o relato da sustentabilidade no segmento corporativo. São apresentados indicadores que apontam os impactos e as práticas da empresa nos eixos ambiental, social e econômico.

Com base no princípio de melhoria contínua e de respeito pelas pessoas, este documento pretende ser uma ferramenta de comunicação transparente e objetiva com os brasileiros – que acolheram a primeira operação da Toyota fora do Japão, há mais de 50 anos. Reafirmando seu compromisso com o desenvolvimento do País, a companhia entende que esse canal é fundamental para a construção de laços de confiança com clientes, parceiros comerciais e demais públicos de relacionamento.

Boa leitura.

APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE E
ECOEFFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇASOBRE O RELATÓRIO
E ÍNDICE GRI

Investindo forte no Brasil

Com nova fábrica em operação, lançamento do Etios e introdução da tecnologia híbrida, a Toyota reforça seu compromisso com o desenvolvimento do País

Mesmo diante dos desafios enfrentados recentemente, com uma conjuntura econômica instável, em especial no bloco europeu, e a necessidade de reerguer operações após as tragédias naturais ocorridas em 2011 no Japão e na Tailândia, a Toyota conseguiu quebrar recordes e fazer do ano fiscal de abril de 2012 a março de 2013, um período de importantes conquistas. Paralelamente, o Brasil manteve os bons resultados socioambientais e de negócio, com destaque para o início das operações da *ecofactory* de Sorocaba (SP), o lançamento do Etios e a comercialização do híbrido Prius na rede autorizada.

No eixo de negócios, a Toyota Motor Corporation vendeu 9,7 milhões de unidades e produziu mais de 9,9 milhões de veículos em 2012, ocupando o posto de maior fabricante de automóveis no mundo. A Toyota do Brasil teve participação importante nesses resultados: encerrou 2012 com 113,8 mil unidades vendidas, crescendo 15% em relação ao ano anterior. O Corolla foi líder no segmento de sedãs médios pelo quarto ano consecutivo, com mais de 56 mil unidades comercializadas em solo nacional. A Picape Hilux e os

15%

foi o crescimento
de vendas em 2012



Compromisso com a gestão ambiental eficiente faz parte de nosso modelo de negócios

utilitários esportivos RAV4 e SW4 também tiveram desempenho positivo: foram 38.884, 822 e 10.396 unidades emplacadas, respectivamente.

Assim, cada vez mais a subsidiária brasileira se consolida como um braço estratégico para o sucesso dos negócios do grupo mundial Toyota. Com foco em conquistar um novo público, a companhia lançou no Brasil, no segundo semestre de 2012, o Etios, compacto disponível em versões *hatchback* e sedã que aposta na combinação de *design* arrojado, confiabilidade e preço competitivo para o mercado nacional. Para suportar essa inovação, inauguramos a planta de Sorocaba, com capacidade de produção anual de 70 mil veículos.

Baseada no conceito de *ecofactory*, que pressupõe a redução de impactos ambientais e a máxima

eficiência, a nova unidade obteve a certificação ISO 14001 apenas dois meses após sua inauguração – o que atesta o cuidado com as melhores práticas de gestão ambiental. Os indicadores de desempenho da planta já estão sendo considerados, para verificar o andamento das metas e objetivos estabelecidos desde a fase de construção.

Outro destaque do ano fiscal foi a chegada do Prius à rede de distribuidores autorizados. Com o veículo, que emite 40% a menos de gás carbônico, a Toyota introduziu a tecnologia híbrida no País, contribuindo para os debates sobre os desafios de mobilidade urbana e a necessidade de se alcançar maior eficiência ambiental no setor automotivo. Também em 2012, finalizamos os ajustes técnicos para que a picape Hilux opere com toda a faixa de diesel disponível no mercado – em linha com os esforços nacionais para comercializar combustível menos poluente.

Paralelamente, mantivemos nosso compromisso com uma gestão ambiental eficiente, investindo na redução de impactos das operações

e da cadeia. Alguns indicadores registraram recorde: a emissão de compostos orgânicos voláteis na planta de Indaiatuba (SP), por exemplo, alcançou o melhor resultado entre as fábricas da Toyota que utilizam a tecnologia de pintura à base de solvente em todo o mundo. No eixo de embalagens, alcançamos redução de 30% no consumo de materiais.

Também valorizamos as relações de confiança construídas ao longo de cinco décadas com a população brasileira. No eixo institucional, fortalecemos o diálogo com o poder público por meio de uma participação ativa nas entidades setoriais, com destaque para as discussões em torno do novo regime automotivo, que entrou em vigor em janeiro de 2013. Já o apoio a iniciativas ambientais e sociais é viabilizado pela Fundação Toyota do Brasil, que aplicou R\$ 1,75 milhão em iniciativas como a Toyota APA Costa dos Corais. No ano fiscal, o plano de manejo desse projeto foi aprovado, um importante passo para seu desenvolvimento nos próximos anos.

Combinados à nossa essência, estabelecida no *Toyota Way*, no

Sistema Toyota de Produção e na Visão Global 2020, e à nossa estratégia global de produzir carros cada vez melhores, gerando sorrisos de nossos clientes, esses resultados nos apontam um caminho marcado por boas perspectivas e, também, por muitos desafios – que vão da adequação às novas dinâmicas do regime automotivo até a consolidação do Etios no mercado nacional, passando pela satisfação de nossos consumidores, em consonância com o princípio de cliente em primeiro lugar, e pelo equilíbrio financeiro do negócio em uma fase de alta competitividade da indústria no País.

Neste relatório, apresentamos uma visão abrangente sobre o ano fiscal 2012/2013, com os principais destaques nos eixos econômico, social e ambiental da Toyota do Brasil. Esperamos que, mais uma vez, o documento sirva para informar nossos *stakeholders* sobre o andamento de nossas estratégias e objetivos.

Uma boa leitura!

Shunichi Nakanishi
Presidente da Toyota do Brasil

30%
total de redução no
consumo de embalagens

APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE E
EFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇASOBRE O RELATÓRIO
E ÍNDICE GRI

Toyota do Brasil

Há cinco décadas no País, a companhia constrói laços de confiança pautados pela qualidade, segurança e eficiência de seus veículos

No ano em que a Toyota Motor Corporation (TMC) completou 75 anos de atividade ao redor do mundo, a Toyota do Brasil (TDB) inaugurou sua primeira *ecofactory*, em Sorocaba (SP), e anunciou a construção de uma nova fábrica de motores, em Porto Feliz (SP), reforçando seu compromisso com o desenvolvimento do País. **GRI 2.1**

PERFIL



O Brasil foi o primeiro país a receber uma unidade industrial da Toyota fora do Japão, nos anos 1950

Fundada em 1937 pela família Toyoda, a TMC é uma das montadoras mais representativas no mercado de automóveis, com liderança absoluta no segmento de sedãs e o melhor desempenho do setor no mundo em 2012, com 9,7 milhões de veículos comercializados – contemplando modelos reconhecidos por aliar segurança, confiabilidade, eficiência e tecnologia de ponta, como Corolla, Hilux, Camry e Prius. Sediada no Japão, a companhia dispõe de produção em 28 países e venda em 160 países. **GRI 2.2, 2.5, 2.7, 2.8**

Primeiro país a receber uma unidade industrial da Toyota fora do Japão, em 1958, o Brasil é, hoje, cenário importante para o crescimento da companhia: a TDB encerrou 2012 com 113,8 mil unidades vendidas, um crescimento de 15% em relação ao ano anterior. Com foco em ampliar a presença da marca no mercado nacional e a participação nos resultados, a TDB se inseriu no mercado dos compactos médios com o Etios, lançado em 2012. Aliando o preço competitivo ao padrão de qualidade internacional Toyota, o carro fez parte do bom desempenho da companhia em 2012.

Globalmente, a Toyota também tem ajudado na busca por soluções inteligentes para os desafios da mobilidade urbana, com foco no uso de tecnologias híbridas de menor impacto ambiental.

A importação do Prius – primeiro híbrido fabricado no mundo – para atender ao mercado brasileiro é um importante passo: desde janeiro de 2013, as concessionárias da rede da TDB dispõem do veículo. **GRI 2.2**

Em linha com as diretrizes globais da matriz, a Toyota do Brasil convive com o desafio de alcançar a maior eficiência ambiental nas operações próprias e ao longo do ciclo de vida de seus produtos. Por isso, investe na qualificação de seus fornecedores e distribuidores e na melhoria permanente do desempenho de suas plantas industriais e veículos, baseada na cultura da melhoria contínua (*kaizen*).

Com o início das atividades na fábrica de Sorocaba, que conta com 1,5 mil funcionários diretos e 11 empresas em seu parque de fornecedores, o objetivo da TDB é obter resultados positivos na gestão de recursos naturais e nos impactos gerados sobre o meio ambiente. Por isso, a planta, que tem capacidade para produzir 70 mil carros por ano, conta com diferenciais como a redução no uso de recursos naturais e o investimento em tecnologias de menor impacto – como a pintura à base d'água. **GRI 2.9**



Fábricas, concessionárias e centros logísticos garantem presença nacional da TDB

O valor da marca

O relatório BrandZTM Top 100 Most Valuable Global Brands trouxe a Toyota como a marca mais valiosa do mundo em 2012. A pesquisa apontou que o valor da marca Toyota subiu 12%, atingindo US\$ 24,5 bilhões. Para chegar ao resultado, o relatório utiliza uma base de dados global.

No mesmo ano, o relatório da multinacional alemã Technischer Überwachungs-Verein – TÜV (Associação de Inspeções Técnicas, em português) revelou que a Toyota é líder em confiabilidade e qualidade dos veículos da marca. A pesquisa foi realizada com cerca de 8 milhões de veículos na Alemanha, entre julho de 2010 e junho de 2011.

Além disso, em 2013 a companhia foi reconhecida como a montadora de veículos que possui a melhor reputação entre os clientes. Os dados são do relatório anual *Car Brand Perception*, divulgado

pela Consumer Reports National Research Center (União dos Consumidores dos Estados Unidos, em português). O estudo ressaltou a capacidade da Toyota de se recuperar dos danos causados pelas catástrofes no Japão, em 2011.

Em junho de 2013, também foi divulgado o ranking Best Global Green Brands. Pelo terceiro ano consecutivo, a TMC foi a empresa líder na implantação de práticas sustentáveis e na comunicação desses aspectos junto ao consumidor, de acordo com levantamento da consultoria Interbrand.

A Toyota do Brasil foi vencedora, ainda, das categorias “Clientes mais satisfeitos 2013” e “Meio Ambiente”, do Prêmio Best Cars 2013, da revista *Carro*. É a segunda vez que a companhia conquista o prêmio de satisfação do cliente e a terceira que é reconhecida como montadora que mais respeita o meio ambiente. **GRI 2.10**



Sede da Toyota do Brasil **GRI 2.3, 2.4, 2.8**

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

Fornecedores
100

Colaboradores
5.425

Produção (2012)
113.715 unidades

Dealers
141 concessionárias, distribuídas nas regiões Norte (10), Nordeste (19), Sudeste (67), Sul (30) e Centro-Oeste (15)

Plantas

- São Bernardo do Campo (SP)
- Indaiatuba (SP)
- Sorocaba (SP)
- Guaíba (RS) – Centro de distribuição
- Vitória (ES) – Centro de distribuição
- Votorantim (SP) – Centro de distribuição de peças
- Brasília (DF) – Escritório de representação
- São Paulo (SP) - Escritório comercial



Operações e produtos

As operações da Toyota do Brasil estão distribuídas em três fábricas – São Bernardo do Campo (SP), Indaiatuba (SP) e Sorocaba (SP) –, dois centros de distribuição de veículos – Guaíba (RS) e Vitória (ES) –, um centro de distribuição de peças em Votorantim (SP), um escritório de representação em Brasília (DF) e um escritório comercial, em São Paulo (SP). Para isso, a companhia conta com mais de 5 mil colaboradores. A comercialização dos veículos é realizada por meio de uma rede com mais de 140 distribuidores, presente em 25 estados, em todas as regiões do País. **GRI 2.3, 2.7**

Em 2012, a companhia anunciou a construção da nova fábrica de motores em Porto Feliz (SP), a primeira da América Latina no gênero. Com investimento de R\$ 1 bilhão e expectativa de 700 contratações, a nova planta terá capacidade de produção anual de 200 mil equipamentos, que serão utilizados nos modelos Corolla e Etios. No Brasil, são comercializados os modelos Corolla, Etios, Hilux, Camry, SW4, RAV4 e Prius, além da linha Lexus. À exceção do Corolla e do Etios, todos são fabricados em subsidiárias da Toyota fora do País. **GRI 2.2**

Corolla

Atualmente, em sua décima geração, o principal modelo da Toyota é líder mundial na categoria de sedãs médios, reconhecido pela tecnologia de ponta e conforto. No Brasil, pelo quarto ano consecutivo, alcançou o primeiro lugar na categoria em vendas. Seu nome tem origem no latim e significa coroa de flores.

Modelos

- Xli – conta com motor 1.8 Dual VVT-i 16V Flex e coluna de direção com regulagem de altura e profundidade.
- GLi – com motor 1.8 Dual VVT-i 16V Flex, o carro possui freios ABS e EBD.
- XEi – o modelo com motor 2.0 Dual VVT-i Flex possui, também, transmissão automática de quatro velocidades com super ECT e paddle shift.
- Altis – o top de linha da família Corolla possui motor 2.0 Dual VVT-i Flex, faróis de xênon com acendimento automático, regulagem de altura e câmera de visão traseira, acionada junto à marcha à ré.

13 km/l

Desempenho do modelo hatch do Etios



Etios

Primeiro compacto da TDB, reúne os atributos de qualidade, conforto, preço competitivo e segurança em versões *hatchback* e *sedã*. A versão lançada em 2012 se destaca pela economia de combustível: o modelo *hatch* faz 13 km/l. Além disso, dispõe de itens de série como *airbag* duplo e alerta de cinto de segurança.

Hilux

A caminhonete da Toyota, movida a diesel, é disponibilizada em versões cabine simples e dupla. Para garantir maior conforto e segurança, o novo modelo possui transmissão automática, novos faróis e grade frontal, rodas de liga leve e sistema de GPS integrado.

SW4

Com papel de liderança no mercado brasileiro de utilitários esportivos médios, a SW4 ganhou um modelo 2013 com motor dotado de maior potência e torque, acoplado a uma nova transmissão automática de 5 velocidades e a itens como sistema de navegação integrado nas versões SRV.

Camry

O *sedã* é equipado com um motor V6 Dual VVT-i 24V, que atinge 6.200 rpm a 277 cv de potência, ar-condicionado, *dual zone*, lavador de farol, faróis de xênon, bancos traseiros reclináveis, bancos dianteiros com regulagem elétrica, acabamento de “madeira” e seis *airbags*, entre outros.

RAV4

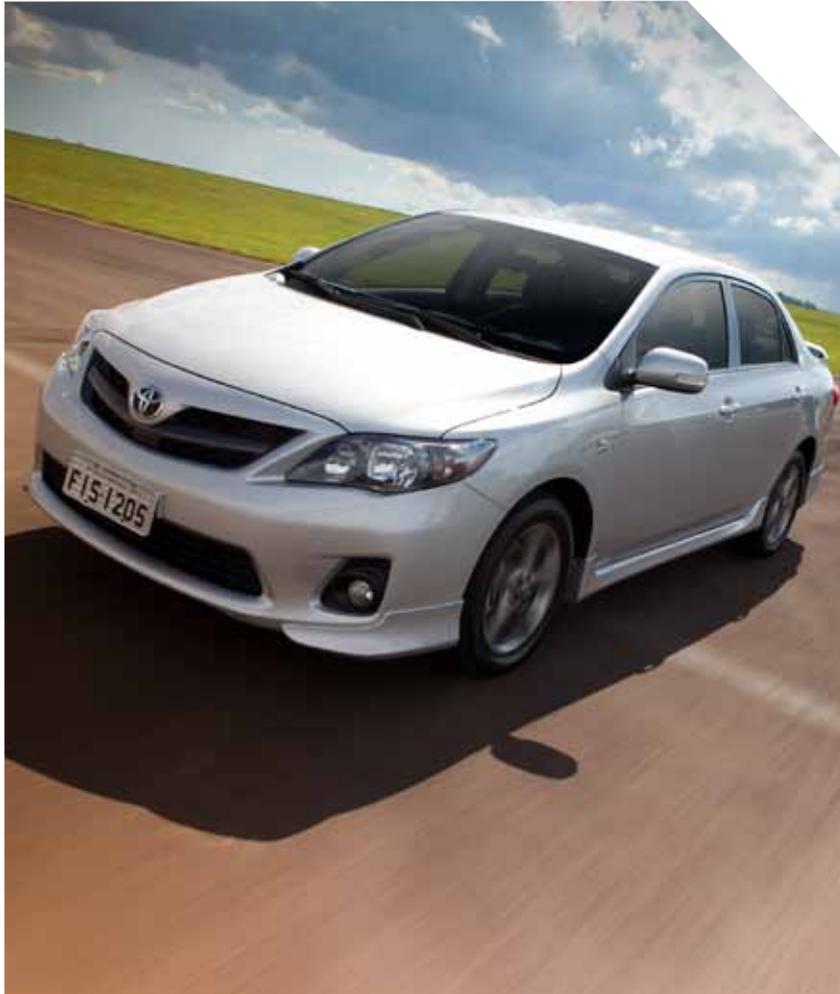
Com design renovado, motor 2.5L DOHC 16V Dual VVT-I e transmissão automática de seis velocidades, que diminui o consumo de combustível e emissão de poluentes, a RAV4 2013 tem como foco proporcionar agilidade e liberdade para o motorista.

Prius

O primeiro híbrido do mundo chegou ao Brasil em 2013 e conta com dois motores – um elétrico e um a combustão –, que permitem um desempenho de até 25 km por litro. Além disso, o automóvel possui freios que geram a energia necessária para o carregamento da bateria. A tecnologia híbrida permite economia de combustível e reduz de forma significativa o impacto ambiental sobre os centros urbanos.

56.371

unidades do Corolla foram
emplacadas no Brasil em 2012



Desempenho e perspectivas

Mesmo tendo enfrentado, junto às demais empresas do setor automotivo, um cenário de instabilidade na economia global, a Toyota Motor Corporation alcançou bons resultados em 2012, reconquistando o primeiro lugar mundial nas vendas de veículos, com 9,75 milhões de unidades – 23% a mais que em 2011.

A TDB cresceu 15% em vendas em 2012, alavancada pelo lançamento do Etios. O Corolla permaneceu na liderança em seu segmento, com 56.371 mil unidades emplacadas; a Picape Hilux e os utilitários esportivos SW4 e RAV4 também tiveram desempenho positivo, com 38.884, 10.396 e 822 unidades emplacadas, respectivamente. **GRI 2.8**

A desaceleração da produção industrial ainda é desafiadora para o setor. Apesar do recorde de vendas – em 2012, 3.802.071 unidades, segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes dos Veículos Automotores (Anfavea) –, a produção do ano, de 3.342.617 veículos (entre automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus), foi 1,9% inferior a 2011. Os resultados estão muito ligados a medidas do governo brasileiro para apoiar a indústria, como a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) –, cenário que se mantém, porém de modo mais restritivo, com o novo regime automotivo brasileiro (*leia mais em Governos e poder público, p.54*). Atualmente, o Brasil conta com 19 montadoras de veículos e sete de máquinas agrícolas, que dispõem de mais de 50 fábricas.

APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

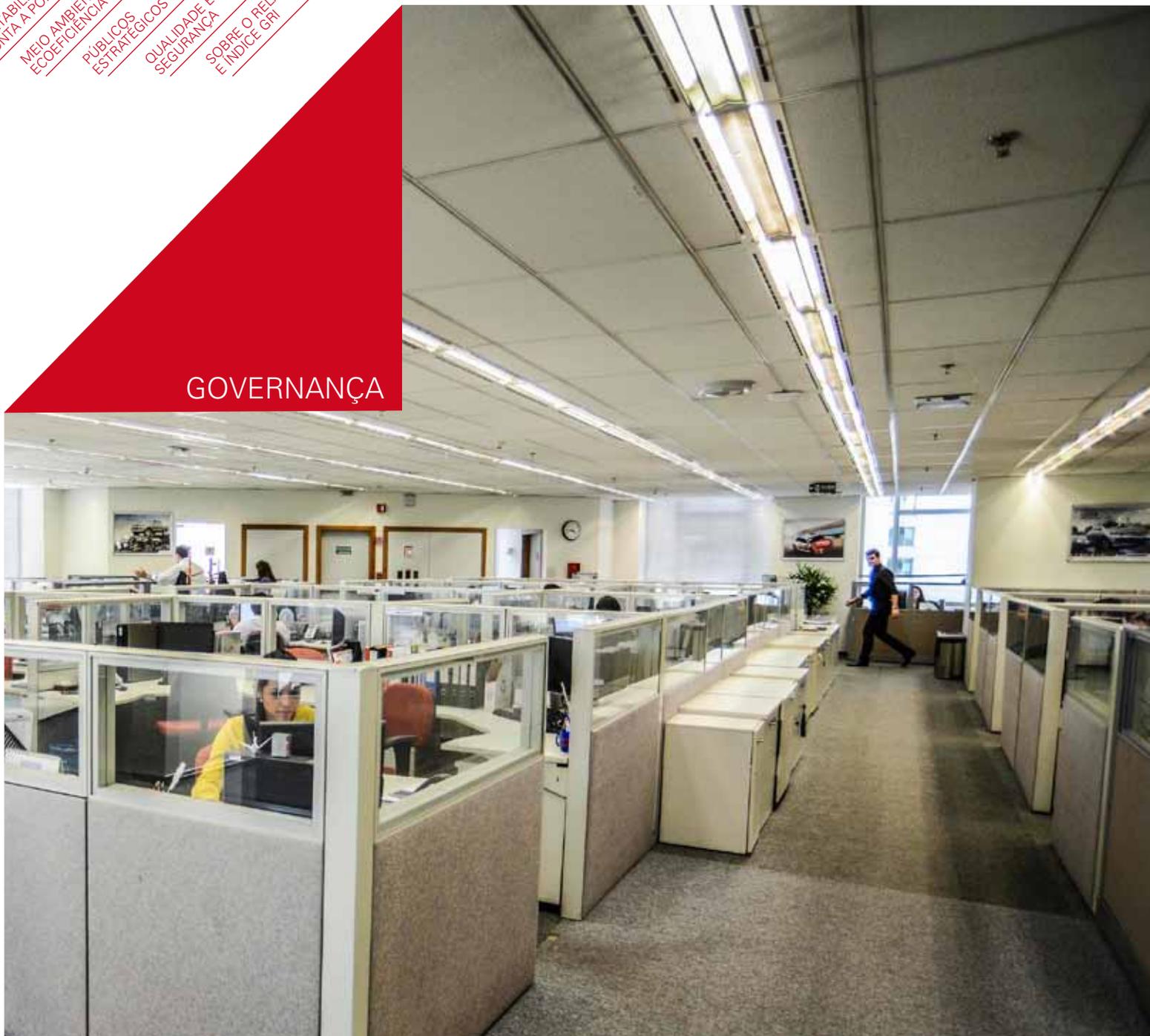
SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE E
ECOEFFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇASOBRE O RELATÓRIO
E ÍNDICE GRI

Gestão com transparência

Baseada nas melhores práticas e nas normas e políticas da matriz global, Toyota do Brasil busca garantir a ética em todas as operações no País

Companhia de capital fechado, a Toyota do Brasil mantém sua estrutura de governança alinhada às diretrizes da matriz Toyota Motor Corporation, com o objetivo de assegurar a tomada de decisões responsável e transparente, o atendimento às normas de ética e conduta, a conformidade com a legislação e as regulamentações de mercado e o alinhamento da gestão às expectativas de seus públicos. **GRI 2.6**

GOVERNANÇA



A Toyota do Brasil replica, em seu modelo de governança e gestão, práticas de referência da matriz



Desde 2003, o modelo de governança da TDB faz parte da Toyota Mercosul, que reúne as estruturas das subsidiárias brasileira e da Argentina. O objetivo é permitir decisões estratégicas e operacionais que integrem as duas empresas, tornando ágeis os negócios na América Latina. O principal documento a orientar as práticas de gestão é o *Authorization Policy for Toyota Mercosur*, que estabelece responsabilidades e atribuições das subsidiárias. **GRI 4.1**

A condução das atividades em solo nacional é realizada por meio de dois órgãos de gestão: *Board of Directors* (BOD) e *Executive Committee*. O primeiro, que lidera a governança, é composto pelo presidente da Toyota do Brasil, pelas vice-presidências Financeira, Comercial e Industrial e por um secretário. **GRI 4.1, 4.2**

Não há membros independentes ou não executivos nessa estrutura, cuja responsabilidade é coordenar as principais tomadas de decisão, analisar o desempenho do negócio em reuniões mensais e elaborar as estratégias para a empresa. As decisões são articuladas de três maneiras, conforme sua natureza: com decisão única do BOD, com decisão local comunicada à TMC ou com aprovação prévia da matriz. A seleção dos executivos é realizada em função de sua experiência e das necessidades

da companhia, passando por revisões anuais em encontros da liderança da Toyota Mercosul e da matriz. **GRI 4.3, 4.7, 4.9**

Ao *Executive Committee*, composto por diretores estatutários e não estatutários selecionados pelo BOD, cabe analisar os projetos de melhorias nas operações e comunicá-los à liderança. Para isso, são articulados grupos – *Functional Meetings* – que, abordando temas como Compras, Finanças, Corporativo e Comercial, avaliam as propostas de suas áreas correspondentes, de forma a aprimorar as atividades no País.

Mais que alinhar estratégias, o relacionamento estreito com a matriz permite à Toyota do Brasil replicar práticas de referência em governança corporativa. Seguindo o modelo global, são adotadas no País as diretrizes da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), norma norte-americana que define padrões de auditoria, controles internos e verificação de conformidade. A subsidiária é avaliada anualmente por um processo de auditoria externa, que verifica processos e aponta oportunidades de melhoria. A própria TMC realiza avaliações periódicas para avaliar a eficácia dos controles internos, por meio dos relatórios de auditoria preparados e enviados pelo departamento de Auditoria Interna da Toyota do Brasil. Esporadicamente, a TMC também realiza visitas *in loco*.

Práticas de remuneração

Os executivos da TDB possuem remuneração variável atrelada aos resultados do negócio e ao desempenho individual, com base no cumprimento das metas e objetivos dos *hoshins* **GRI 4.5**

Ética, conduta e transparência

Todas as atividades desenvolvidas pelos profissionais e equipes da TDB devem estar em linha com o Código de Conduta – documento que apresenta os compromissos da empresa em relação à conformidade de suas relações com fornecedores, clientes, governos e demais públicos. As diretrizes dizem respeito a temas como respeito aos direitos humanos e à diversidade, procedimentos anticorrupção e prevenção de conflitos de interesse e desvios éticos. **GRI 4.6, 4.8, HR2**

O documento passa por revisões periódicas, sendo a última ocorrida em 2012. O foco foi reforçar os padrões de conduta da Toyota do Brasil. Para consultar e conhecer o código, os colaboradores têm acesso a uma versão virtual, na intranet, passam por treinamentos, recebem informações via comunicação interna e ganham uma cópia impressa resumida assim que são admitidos, junto ao Regulamento Interno. A campanha mais recente do Código de Conduta foi realizada em março de 2013.

Para garantir a aplicação e as tratativas adequadas a possíveis casos de desvio de conduta, a Toyota dispõe da área de Auditoria Interna, do Comitê de Ética e do Canal Ético, coordenados ou supervisionados pela direção da TDB. Os processos de auditoria da TDB são definidos localmente ou com apoio da matriz. Cabe à alta gestão analisar a eficácia e qualidade das estruturas de controles internos em operação.

Por meio de contatos via telefone, *e-mail* ou intranet, o Canal Ético recebe, esclarece e analisa supostos casos de conflito de interesses, divulgação de informações sigilosas, furtos e fraude. Cabe ao Comitê de Ética, coordenado por gerentes das áreas Jurídica, Administrativa, de Recursos Humanos e de Auditoria, desenvolver pareceres, que são enviados diretamente à presidência e à diretoria de Recursos Humanos – exceto nos casos em que o denunciado é o próprio presidente ou a vice-presidência, quando a TMC deve se responsabilizar pela análise final. **GRI 4.6**

Desempenho

Todos os anos, a alta gestão da Toyota do Brasil tem seus resultados e comportamentos avaliados, considerando metas, participação nos resultados, habilidades pessoais e alinhamento ao *Toyota Way*. O processo, que também inclui autoavaliação, é semelhante ao aplicado aos demais colaboradores. **GRI 4.10**

APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE E
ECOEFFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇASOBRE O RELATÓRIO
E ÍNDICE GRI

O modelo Toyota de gestão

Sistema de produção preconiza o respeito às pessoas, a redução de desperdícios e a cultura da melhoria contínua nos processos

Os 76 anos de experiência na condução de atividades em dezenas de países ao redor do mundo permitem à Toyota aliar tradição e experiência ao seu modelo estratégico. Com base, sobretudo, em duas ferramentas – o Sistema Toyota de Produção (TPS, na sigla em inglês) e o *Toyota Way* –, a companhia propõe uma filosofia que alia o gerenciamento da produção focado na satisfação do cliente, por um lado, e o respeito pelas pessoas e a cultura da melhoria contínua, por outro.

TOYOTA WAY



Produção mais eficiente, econômica e responsável compõe a base do modo de agir da Toyota

Adotado pela TMC desde sua fundação, o Sistema Toyota de Produção tem como objetivo final atender às necessidades dos clientes no menor prazo possível, com o menor custo e com o alcance da mais alta qualidade. Esse modelo se tornou referência mundial, sobretudo por difundir o conceito de produção enxuta (*lean manufacturing*) – que pressupõe a redução de desperdícios e a otimização dos processos.

No centro do TPS também está o *kaizen* – melhoria contínua que deve ser implementada diariamente, por meio da eliminação de perdas e desperdícios. Além de seu resultado no negócio, o princípio também está em consonância com a estratégia socioambiental da Toyota, que preconiza o uso responsável dos recursos naturais e a segurança. **GRI 4.11**

Por meio de campanhas e de ferramentas como o Programa de Sugestões e o Círculo de CQ (*leia*

mais em Colaboradores, p.36), o TPS é disseminado nas operações, desde o transporte até a montagem e o estoque. Além disso, a TDB tem buscado incentivar fornecedores e demais parceiros a aderir aos padrões do sistema de produção.

Com um viés mais estratégico, o *Toyota Way*, por sua vez, é uma diretriz de boas práticas que exalta a melhoria contínua aliada ao respeito pelas pessoas, baseada nos valores e princípios da TMC. Utilizada desde a tomada de decisão até as relações da companhia com seus públicos, essa política foi estabelecida formalmente em 2001.

Peça fundamental para o sucesso da estratégia de negócios e para a construção de uma marca respeitada, o pilar de respeito às pessoas é levado à prática com treinamentos e políticas que incentivam o trabalho em equipe, a solução de problemas e o respeito mútuo, tendo como foco o alto desempenho de colaboradores motivados.

Os pilares do *Toyota Way* **GRI 4.8, 4.11**

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.

TPS GRI 4.8, 4.11

Critérios

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 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.

Visão Global Toyota 2020

Os desafios que se lançaram aos países e indústrias nos últimos anos incentivaram a TMC a desenvolver a Visão Global Toyota 2020, considerando os riscos, impactos, perspectivas e necessidades que envolvem o caminho para o desenvolvimento sustentável e sólido de seu modelo de negócios.

O símbolo da Visão 2020 é uma árvore. Por meio de raízes, de

seu tronco e de seus frutos, são representados, respectivamente, os princípios que norteiam todas as atividades; a força e a estabilidade de suas operações; e os resultados (*veja gráfico*). Inspirada pelo caminho trilhado no TPS e no *Toyota Way*, essa nova diretriz estratégica propõe o desenvolvimento de atividades que produzam desenvolvimento, bem-estar e prosperidade.



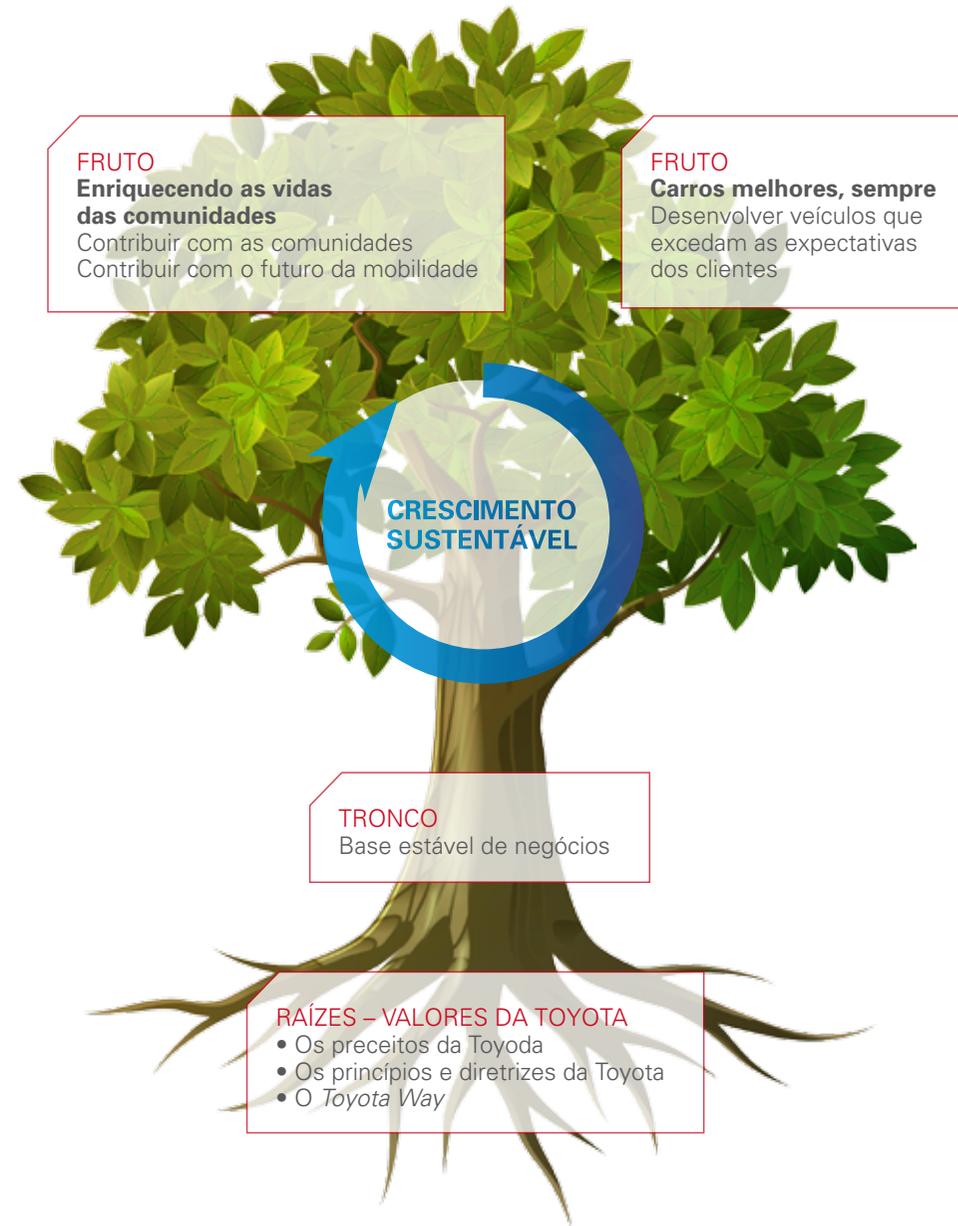
Visão Global 2020 GRI 4.8, 4.11, 12

Recompensados com um sorriso por exceder as expectativas de clientes

A Toyota vai liderar o caminho para o futuro da mobilidade, enriquecendo vidas ao redor do mundo com as maneiras mais seguras e responsáveis de levar movimento às vidas das pessoas.

Por meio de nosso comprometimento com a qualidade, com a inovação constante e com o respeito pelo planeta, pretendemos exceder expectativas e ser recompensados com um sorriso.

Vamos alcançar metas desafiadoras incentivando o talento e a paixão das pessoas, que acreditam que sempre é possível fazer melhor.





Planejamento estratégico (*hoshin*) GRI 1.2

Como resultado de sua filosofia e do planejamento dos negócios, a Toyota Motor Corporation desenvolve, para cada ano fiscal, *hoshins* (estratégias) que são monitorados e avaliados pelas principais lideranças. A partir do estabelecimento de metas, compromissos e objetivos em um quadro global, são desdobrados planos de ação adequados à realidade das subsidiárias.

Todos os *hoshins* obedecem aos princípios do *Toyota Way* e ao que é preconizado nos documentos de

referência da companhia.

Para o ano fiscal 2013/2014, as iniciativas previstas para a Toyota do Brasil reforçam o objetivo de fortalecer a imagem da companhia perante a sociedade, promover o alinhamento com a estratégia corporativa global, implementar um plano de longo prazo para a Fundação Toyota do Brasil, manter iniciativas de comunicação e engajamento e fortalecer a eficiência operacional.

Toyota Environmental Action Plan GRI 1.2

O modelo de gestão da Toyota também contempla um sistema de monitoramento dos principais indicadores e impactos ambientais promovidos pelas operações. Denominado *Toyota Environmental Action Plan* (plano de ação ambiental Toyota, em português), essa ferramenta é revisada a cada cinco anos e tem seus pilares elaborados com base na Visão Global e nas estratégias da TMC.

Na versão mais recente do plano, que abrange o período de 2011 a 2015, há

metas, ações e compromissos que abordam a melhoria dos processos e práticas da companhia, contemplando diversos temas pertinentes para a indústria de automóveis, como logística e reciclagem de peças e materiais. No eixo de produção, destaca-se a redução de emissões de poluentes, bem como o uso mais racional de recursos como energia e água e a gestão de resíduos sólidos.

No ano fiscal 2012/2013, boa parte das metas corporativas definidas foi alcançada, com destaque para as emissões de compostos orgânicos voláteis (VOC, na sigla em inglês), que alcançaram seu melhor desempenho na história da TDB (*Leia mais em Meio Ambiente e Ecoeficiência, p.20*).

2013

satisfação do cliente e saúde e segurança são prioridades para o Brasil

Hoshins da Toyota se transformam em metas e objetivos adequados à realidade brasileira



Estratégia e Planejamento GRI 4.8, 4.11, 1.2

Hoshin global 2012/2013

1. Produzir sempre carros melhores – que gerarão sorrisos de nossos clientes
2. Enriquecer as vidas das comunidades – trazendo sorrisos e felicidade ao redor do mundo
3. Estabilizar nossas bases de negócio – para promover o crescimento sustentável

Hoshin regional (América Latina, Oriente Médio e África)

1. Planejar e implementar a estratégia de planejamento e suprimentos
The Good & Affordable Product
2. Fortalecer bases de crescimento e estratégias das três maiores subsidiárias
3. Planejar estratégia regional considerando o contexto econômico e cultural, com foco na expansão dos negócios em mercados relevantes
4. Promover lucro assegurando medidas alinhadas com empresas locais e com as áreas relacionadas da TMC
5. Fortalecer estrutura de negócios e desenvolver medidas para melhorar recursos organizacionais e crescer em países emergentes

Hoshin nacional (TDB)

1. Foco na saúde e na segurança, bem como na entrega de produtos e serviços que superem as expectativas dos consumidores
2. Estabilização e reforço da base de negócios para os próximos passos em solo nacional
3. Desenvolver plano de negócios com o objetivo de tornar a TDB a unidade líder em satisfação do cliente no Mercosul

APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE DE PONTA A PONTA

MEIO AMBIENTE E ECOEFICIÊNCIA

PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

QUALIDADE E SEGURANÇA

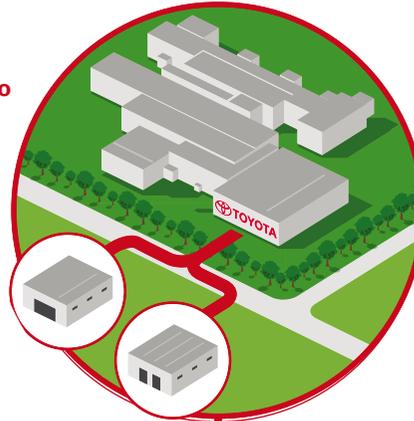
SOBRE O RELATÓRIO E ÍNDICE GRI

Nossas práticas no ciclo de vida

Conheça as principais iniciativas que a Toyota desenvolve para garantir a responsabilidade socioambiental em toda a cadeia

1 Pesquisa e desenvolvimento

- **Controle de emissões** Corolla, Prius e Etios obtiveram **avaliação A** no Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular.
- **Tecnologia híbrida TDB** trouxe **Prius** às concessionárias do Brasil em 2013.
- **Peças Corolla** tem diversos itens recicláveis, entre eles o revestimento e o painel central.



2 Cadeia de suprimentos

- **Compras locais** Em Sorocaba, **78%** das peças vêm do parque de fornecedores no entorno da fábrica.
- **Parceiros certificados** **87%** dos fornecedores TDB têm ISO 14001.
- **Jishuken** Treinamento capacita mais de **40** fornecedores em relação a temas socioambientais e de qualidade.

Logística

- **Menos embalagens** Volume de materiais usados no transporte de produtos **caiu 30%**.
- **Importação eficiente** Parceria com a Toyota da Argentina permitiu evitar a emissão de **480 toneladas de CO₂**. **GRI 2.2**



3 Produção

- **Ecofactory:** Planta de Sorocaba reduz em **50%** o consumo de água e em **60%** as emissões de compostos orgânicos voláteis (VOCs).
- **Tecnologia limpa:** Pintura à base d'água (ao invés de solvente) e 3wet (pintura úmido sobre úmido) reduzem impacto dos processos.
- **Kaizen e muda** Princípios de melhoria contínua e combate ao desperdício fazem parte do Sistema Toyota de Produção (TPS).

6 Descarte e disposição

- **Logística reversa** Baterias, filtros de óleo, gás de ar-condicionado e pneus são **coletados** na rede autorizada.
- **Rumo certo** Corolla tem pontos de orientação para a **desmontagem** e destinação de materiais e resíduos.

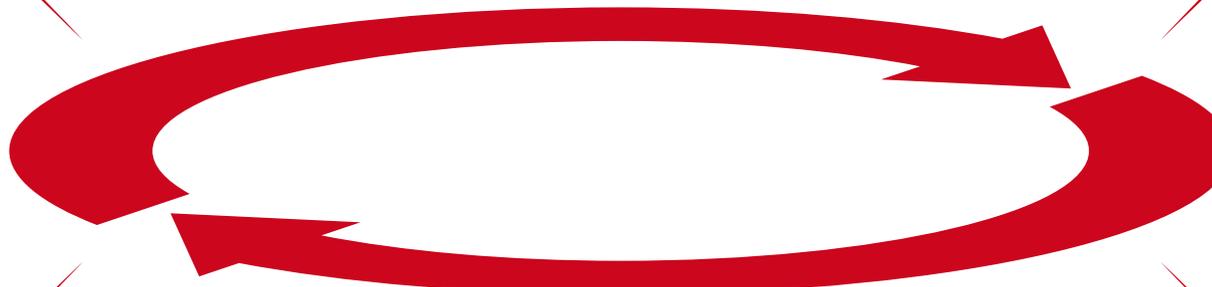
5 Venda e pós-venda

- **Certificação** **96%** dos distribuidores certificados no Programa de Auditoria de Riscos Ambientais (Derap).
- **Toyota Sales Way** Ao fim do ano fiscal 2012/2013, 126 distribuidores estavam certificados no TSW e seis ainda estavam em processo de capacitação.
- **Atendimento** Equipe do SAC inclui **28 pessoas**, incluindo engenheiros especializados para atendimento presencial.
- **Ecoeficiência na rede** **62%** da rede autorizada possui certificação ISO 14001



4 Distribuição

- **Modais alternativos** No porto de Santos (SP), a TDB recorre ao transporte ferroviário para diminuir a quantidade de caminhões nas estradas.
- **Deslocamentos** Estudo de rotas mais eficientes reduz impacto do transporte até a rede autorizada



APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE
E ECOEFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇA

SOBRE O RELATÓRIO

MEIO AMBIENTE
E ECOEFICIÊNCIAPela redução
de impacto

Uso responsável dos recursos naturais, monitoramento de metas e cultura de melhoria contínua asseguram operações mais eficientes

A Toyota convive com o desafio de aprimorar seus processos e, assim, controlar e mitigar os impactos ambientais gerados em suas operações e na cadeia de valor. Presente em suas diretrizes desde o Sistema Toyota de Produção (TPS), esse compromisso é levado à prática por meio da promoção da melhoria contínua (*kaizen*), da redução de desperdício (*muda*) e pela busca de tecnologias e soluções inteligentes para seus processos.



Metas 2011 – 2015

- Zero caso de não conformidade legal e reclamações
- Zero acidentes
- Reduzir em 4% o consumo de energia em relação a 2012
- Reduzir em 4% as emissões de VOCs em relação a 2012
- Reduzir em 4% a geração de resíduos na indústria em relação a 2012
- Reduzir em 4% o consumo de água em relação a 2012
- Reduzir em 3% as emissões de CO₂ na logística em relação a 2012*
- Reduzir em 3% a geração de resíduos de embalagens em relação a 2012
- Obter certificação ISO 14001 para todos os fornecedores
- Monitorar as emissões de CO₂ na rede de fornecedores
- Conformidade legal de 100% da rede de distribuidores, incluindo gestão de resíduos e adequação a mudanças na legislação de reciclagem de automóveis
- 100% 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 distribuidores certificados na ISO 14001
- Publicar anualmente o relatório de sustentabilidade

Gestão ambiental da TDB preconiza o uso responsável de recursos naturais e a busca diária pela eficiência

A ferramenta central, para isso, é o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que considera os princípios do *Toyota Way* e a norma ISO 14001, bem como diretrizes da TMC. No Brasil, esse sistema é aplicado diariamente nas operações fabris, escritórios e demais centros operacionais da companhia.

Os objetivos centrais são:

1. não só melhoria de *performance*, mas melhoria contínua;
2. impactos positivos na sociedade e nas comunidades vizinhas;
3. zero caso de não conformidade legal/reclamações;
4. minimização de riscos ambientais;

O monitoramento dos indicadores de desempenho faz parte do planejamento de gestão ambiental, consolidado no *Toyota Environmental Action Plan*. Em sua quinta versão, o documento 2011-2015 reúne metas de curto e médio prazos, com foco em *kaizens* capazes de aprimorar resultados.

Durante o ano, o início da operação da nova fábrica de Sorocaba (SP) lançou à equipe de gestão ambiental o desafio de atender os princípios da *ecofactory*. Uma das primeiras medidas foi garantir a implantação do Sistema de Gestão Ambiental e a realização de treinamentos para inserir os 1,5 mil novos colaboradores locais na cultura da companhia. Como resultado desses esforços, a certificação ISO 14001 foi obtida em novembro de 2012, apenas dois meses após a inauguração oficial.

No ano fiscal 2012/2013, também foi realizada a atualização do Guia Ambiental de Compras, um dos compromissos assumidos no primeiro ano do *Action Plan*. Permanecem os objetivos de obter reduções nos indicadores ambientais; de eliminar as substâncias proibidas na produção, também, da composição dos veículos e das peças de reposição; e de expandir a restrição de uso de algumas substâncias para a produção das embalagens.

* Meta de redução para transporte de peças, matéria-prima e produtos.

SOBRE O RELATÓRIO
E ÍNDICE GRIQUALIDADE E
SEGURANÇAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSMEIO AMBIENTE E
ECOEFIÊNCIASUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTA

TOYOTA WAY

GOVERNANÇA

PERFIL

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

APRESENTAÇÃO

De olho no desempenho

Os indicadores ambientais de Sorocaba estão sendo monitorados para mensurar os benefícios do modelo de *ecofactory*. Metas de redução serão elaboradas no próximo ano fiscal, e os resultados do período de janeiro a março de 2013 estão incluídos nos indicadores de desempenho ambiental.

Energia

Garantir a redução dos impactos da operação sobre os recursos naturais disponíveis no País é uma prioridade para a Toyota do Brasil. Em linha com a filosofia kaizen, diversos processos são otimizados ou revistos de forma a permitir a economia de energia.

Em 2012, a companhia desenvolveu uma série de *kaizens*, com destaque para a campanha de redução de consumo de energia e, na fábrica de São Bernardo do Campo, o desligamento dos compressores da forjaria de exportação aos finais de semana.

Em Indaiatuba, também foi realizada a troca de apertadeiras pneumáticas por equipamentos movidos a energia elétrica, com redução no consumo de 140 mil kWh por ano. Em Sorocaba, foi possível reduzir o consumo de energia elétrica em 717,4 GJ por meio de várias iniciativas, com destaque para a economia de iluminação em áreas administrativas e para a redução no tempo de funcionamento das zonas de resfriamento da pintura, na etapa pós-estufas de secagem – esta medida permitiu redução de 57,6 mil kWh ao mês. **GRI EN26**

O consumo total de energia da TDB em 2012, considerando Indaiatuba e São Bernardo do Campo, foi 9% menor que no ano fiscal 2011/2012. A meta de reduzir em 1% o consumo de energia (elétrica, GN e GLP), prevista para 2012, foi cumprida. **GRI EN4, EN5**

Menor impacto GRI EN7

A TDB conseguiu, por meio de kaizens diversos, evitar um consumo total de 82,37 GJ de energia indireta. As melhorias incluem modernização de equipamentos, redesenho de processos e campanhas de redução de consumo.

Investimentos e gastos em proteção ambiental GRI EN30

(R\$)

	2010	2011	2012
Custos de disposição de resíduos, tratamento de emissões e de mitigação*	1.972.698	1.076.000,00	9.621.573
Tratamento e disposição de resíduos	1.002.600	1.058.000	586.573
Tratamento de emissões	16.000	18.000	6.000
Depreciação de equipamentos específicos e despesas com materiais e serviços de manutenção e operação, além das despesas com pessoal para essa finalidade*	954.098	-	8.671.000
Seguro para responsabilidade ambiental	-	-	358.000
Custos de prevenção e gestão ambiental	482.121	434.500	369.873
Pessoal utilizado em educação e treinamento	6.000	7.500	8.700
Serviços externos de gestão ambiental	376.128	395.000	279.709
Certificação externa de sistemas de gestão	30.065	32.000	81.464
Despesas extras para instalar tecnologias mais limpas	69.927	-	-
Total	2.454.820	1.510.500	9.991.446

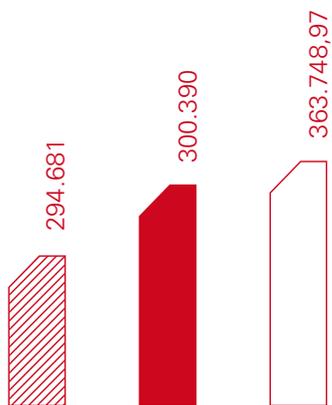
* A diferença nos valores, entre 2011 e 2012, se deve ao início da operação de Sorocaba (SP).

9%

**redução no consumo
total de energia da TDB**

Energia indireta comprada e consumida* GRI EN4

(GJ)



Total de Energia

Energia indireta comprada e consumida GRI EN4

(GJ)

	2010	2010 por veículo	2011	2011 por veículo	2012	2012 por veículo
Combustíveis primários utilizados						
Gás natural	111.151	1,72	107.440	1,59	130.490	1,48
GLP	15.510	0,24	15.650	0,23	15.078	0,17
Eletricidade*	168.020	2,60	177.300	2,63	218.180	2,47
Total	294.681	4,56	300.390	4,45	363.748	4,12

* Até o ano fiscal 2011/2012, a TDB relatava os dados de consumo de eletricidade como oriundos de fonte renovável. Após uma revisão, a partir do ano fiscal 2012/2013, a companhia passa a considerar que a eletricidade comprada no sistema interligado possui diversas fontes, não sendo possível identificar com exatidão qual é a utilizada para gerar a energia elétrica consumida pela Toyota. A saber, a matriz energética brasileira, da qual a TDB é beneficiada, é composta por 57,6% de fontes não renováveis (32,9% de petróleo e derivados, 11,5% de carvão natural, 5,4% de carvão mineral e 1,5% de urânio) e 42,4% de fontes renováveis (15,4% de biomassa de cana, 13,8% hidráulica e eletricidade, 9,1% lenha e carvão vegetal e 4,1% lixo e outras renováveis). Fonte: Balanço Energético Nacional 2013 (https://ben.epe.gov.br/downloads/S%C3%ADntese%20do%20Relat%C3%B3rio%20Final_2013_Web.pdf)

Energia economizada GRI EN5

(GJ)

	2010	2011	2012			
			SBC	IDT	SOR	TDB
Melhorias em conservação e eficiência energética	958	891	9,57	248	5571	5828
Redesenho do processo	657	305	-	145	-	145
Modernização de equipamentos	958	480	-	2263	-	2263
Total	2573	1676	9,57	2656	5571	8236

2012

consumo de água foi de 2,81 m³/veículo



Água

Mais uma vez, a Toyota do Brasil conseguiu reduzir o montante de água utilizado nas suas operações industriais. No ano fiscal 2012/2013, o consumo por veículo alcançou 2,81 m³ por veículo, abaixo dos 3,20 m³ registrados no período anterior e dentro da meta de 3,13 m³/veículo. O resultado se deve a *kaizens* constantes, buscando otimizar o uso racional da água.

O aumento no consumo absoluto de água se deve ao impacto dos indicadores da operação de Sorocaba, ao fim do ano fiscal 2012/2013; no entanto, ações na *ecofactory*, como a troca de torneiras do restaurante e a instalação de condutivímetro na torre de resfriamento, para

controlar a troca de água de acordo com a saturação da mesma, permitiram o controle desses impactos. **GRI EN26**

Outro ponto relevante é realizar o correto descarte de água na natureza. Todo o volume utilizado nos processos de São Bernardo do Campo, Indaiatuba e Sorocaba é enviado a estações de tratamento de efluentes (ETEs) e, posteriormente, devolvido, após tratamento físico-químico, à rede pública, cumprindo a legislação ambiental vigente. No ano fiscal 2012/2013, já considerando a geração de efluente de Sorocaba (janeiro a março de 2013), a TDB teve um descarte total de água de 113.122 m³. **GRI EN8, EN21**

Consumo de água por fonte* GRI EN8

(m³)

	2010 por veículo	2010	2011 por veículo	2011	2012 por veículo	2012 TDB
Água subterrânea	2,8	180.945	2,5	169.348	1,74	153.884
Abastecimento municipal ou outras empresas de abastecimento	0,73	47.175	0,7	51.364	1,06	93.668
Total	3,53	228.120	3,20	220.712	2,81	247.552

* Para o indicador de água, a TDB considera o consumo de todas as unidades, dividindo-o pelo número de veículos produzidos em Indaiatuba e Sorocaba (São Bernardo do Campo não é incluída no escopo por produzir peças, e não automóveis).

Tecnologias mais limpas ajudam na redução de emissões de poluentes

Emissões atmosféricas e de gases de efeito estufa

Melhorias constantes na logística, embalagens mais leves e melhorias nos processos industriais são as principais medidas tomadas para reduzir as emissões no ciclo de vida dos produtos. No eixo de produção, a preocupação central é com os compostos orgânicos voláteis (VOCs), formados por substâncias que promovem a piora da qualidade do ar. Há mais de 10 anos, a Toyota busca reduzir a presença desses poluentes nos processos, em especial na pintura dos veículos, realizada em Indaiatuba e Sorocaba.

Na ecofactory, destacam-se a substituição de tinta à base de solvente (thinner) por uma à base d'água e a metodologia 3wet (pintura úmido sobre úmido), que reduz uma etapa de estufa no processo de pintura. No

ano fiscal 2012/2013, a emissão de VOCs na planta de Indaiatuba voltou a cair e alcançou o menor volume histórico, com o melhor resultado entre as plantas mundiais da Toyota que usam tecnologia de pintura à base de solvente e, também, entre as montadoras locais da mesma categoria.

Na planta de Sorocaba, foi monitorado um desempenho positivo com pintura à base d'água: 11,94 g/m², cumprindo as expectativas do projeto da *ecofactory*. No total, as emissões de VOC atingiram 272,75 toneladas no ano fiscal 2012/2013. A metodologia de cálculo para essas emissões é o balanço de massa. **GRI EN20**

Em relação às emissões diretas de gases de efeito estufa, a TDB registrou expressivo aumento no ano fiscal (*veja tabela na página seguinte*). Mesmo assim, por meio de diversas melhorias nos processos, com destaque para as plantas de Indaiatuba e São Bernardo do Campo, foi possível evitar a emissão de 222,26 toneladas de CO₂ equivalente. Entre os kaizens de Indaiatuba, por exemplo, estão a retirada da estufa da pré-cura e a otimização do uso da estufa e da entrega de produtos nas áreas produtivas. **GRI EN16, EN18**

272,75
toneladas de VOC foram
emitidas no ano fiscal



Metas de redução das emissões também estimulam TDB a adotar boas práticas na logística

O impacto de carbono da TDB também está associado aos processos logísticos. Para reduzir os impactos, se aposta no menor consumo de embalagens e em deslocamentos mais eficientes. A meta para o ano fiscal 2012/2013 nesse eixo foi superada com folga: as emissões de CO₂ foram reduzidas em 22% e o volume de materiais em embalagens caiu 30% (a meta de ambos era 5%).

A queda expressiva resultou de *kaizens* que incluem melhoria e reuso do material proveniente de fornecedores, bem como aumento da quantidade de embalagens retornáveis – com isso, há redução substancial no consumo de materiais e no volume de embalagens transportado. Para o ano fiscal 2015/2016, a meta é reduzir em 3% as emissões e a geração de materiais em relação ao ano de 2012. **GRI EN26**

Por meio do envolvimento dos fornecedores e parceiros, tem-se investido na adoção de modais alternativos, como o ferroviário – utilizado na região do porto de

Santos (SP) –, e em projetos de logística internacional. Na *ecofactory* de Sorocaba, a proximidade com o parque de fornecedores é um ponto positivo – 78% das peças são produzidas no entorno da planta. Com a fábrica de motores em Porto Feliz (SP), mais uma etapa será nacionalizada, reduzindo os impactos decorrentes da importação. **GRI EN19**

Emissões de GEE* **GRI EN16**

(t de CO₂e)

	2010	2011	2012
Emissões diretas			
Rebocadores GN	-	214	513
Rebocadores GLP	-	693	883
Emissões indiretas			
Geração de eletricidade, calor ou vapor comprados (EN4)**	1.699	1.950,5	7.537
Total de emissões diretas e indiretas	1.699	2.857,5	8.934

* Os cálculos são baseados no consumo de GN e no fator de conversão estabelecido pela Cetesb (Inventário de Emissões de CO₂).

** Até o ano fiscal 2011/2012, a TDB relatava os dados de emissão relacionados à aquisição de eletricidade como emissões diretas. A partir do ano fiscal 2012/2013, a companhia passa a seguir a recomendação da Global Reporting Initiative (GRI), incluindo-os no escopo de emissões indiretas.

3%

é a meta de redução de emissões para o ano fiscal 2015/2016

Crescimento do negócio é acompanhado por *kaizens* para reduzir a geração de resíduos sólidos

Resíduos

A gestão de resíduos da TDB está focada no princípio dos três Rs: reduzir, reciclar e reutilizar. Além da busca pela redução do volume gerado nos processos produtivos, a companhia investe em formas adequadas de disposição e em conscientizar seus fornecedores sobre as melhores práticas. Atualmente, mais de 99% dos resíduos são enviados para reciclagem.

As áreas de Produção e Logística possuem desafios e metas anuais que contemplam a redução na geração de resíduos sólidos. São considerados os resíduos do processo produtivo, em que se mensura a proporção kg/veículo, e embalagens, em que se levam em conta kg/carga e distância transportada.

No ano fiscal, foram gerados 13,33 kg de resíduos por veículo produzido, dentro da meta proposta para o ano, de 14,73 kg/veículo. **GRI EN22**

Entre as melhorias implantadas, estão a redução na umidade da borra e no descarte de luvas e baterias, em Indaiatuba, e a substituição de bombas das estações de tratamento de efluentes em Sorocaba, que permitiu redução de 10% na geração de material pós-tratamento. **GRI EN26**

Menos resíduos

Entre os *kaizens* implantados, destaca-se a separação de um sistema de tratamento de polímero da forjaria de exportação, de São Bernardo do Campo, para reduzir a geração de resíduo sólido no tratamento de efluentes. **GRI EN26**

Peso total dos resíduos **GRI EN22**

Resíduos não perigosos (em toneladas)	2010	2011	2012
Compostagem	164	182	316
Reciclagem*	12.325	9.411	23.375
Aterro sanitário	242,1	151,3	182
Total	12.731,1	9.744,3	23.874
Resíduos perigosos (em toneladas)	2010	2011	2012
Recuperação	196	155	188
Coprocessamento	283	603	746
Incineração (ambulatório)	-	-	0
Reciclagem (tintas, solventes, óleos lubrificantes etc.)	-	-	10
Total	479	758	944

* O aumento ocorreu em função do armazenamento dentro do ano fiscal, que acabou acarretando em destinação para tratamento somente no ano fiscal seguinte.

13,3 kg

/veículo foi a geração de resíduos no ano fiscal

APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE E
ECOEFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇASOBRE O RELATÓRIO
E ÍNDICE GRI

Construindo confiança

Práticas destinadas aos principais *stakeholders* da companhia permitem relações mais transparentes e o sucesso da estratégia de negócios

Por atuar em um segmento vital para a economia do País, que exerce impactos significativos sobre o dia a dia dos brasileiros, a Toyota acredita possuir a responsabilidade de criar canais para aprimorar o relacionamento com seus públicos estratégicos e tem investido em práticas que permitem a construção de reputação e o diálogo transparente.

PÚBLICOS
ESTRATÉGICOS



Além da satisfação do cliente, a TDB busca o diálogo aberto com diversos parceiros e instituições

Desde 2008, um processo de gestão de marca apoiou a Toyota do Brasil e a Toyota da Argentina na identificação da relação da marca corporativa com seus *stakeholders*. O levantamento apoiou a existência de quatro principais grupos (*veja quadro*). Dentro desse eixo, situam-se os seis públicos estratégicos que mais influenciam a gestão e as estratégias da TDB: clientes, distribuidores, fornecedores, colaboradores, comunidades e governos. **GRI 4.14, 4.15**

Em linha com sua filosofia de negócio, a TDB entende que é imperativo colocar o cliente e sua satisfação em primeiro lugar. No entanto, também são desenvolvidas diversas frentes para engajar os outros públicos, com destaque para o apoio à gestão ambiental de fornecedores e distribuidores; o investimento socioambiental, centrado na Fundação Toyota do Brasil; a participação ativa nas discussões regulatórias do setor automotivo; e os incentivos ao desenvolvimento dos colaboradores. **GRI 4.16, 4.17**

Stakeholders da Toyota no Brasil **GRI 4.14, 4.15, 4.16, 4.17**

Constroem a marca

- Colaboradores
- Fornecedores
- Agências de propaganda
- Banco Toyota e Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A. (TCFA)
- Associações de distribuidores (Abradit e Actra)
- TMC/acionistas
- Subsidiárias da Toyota
- Concessionárias
- Clientes

Endossam a marca

- Imprensa
- Universidades
- Líderes de opinião
- Familiares dos colaboradores
- Clientes
- ONGs

Regulamentam o setor

- Autoridades governamentais

Representam o setor

- Associações setoriais (Anfavea, no Brasil; Adefa, na Argentina)
- Comunidade financeira
- Companhias de seguros
- Concorrentes
- Sindicantes

Clientes

Com foco em oferecer a melhor experiência de compra, a TDB garante a satisfação dos clientes da aquisição do veículo ao atendimento pós-venda

Em consonância com a filosofia de negócios implantada pela Toyota Motor Corporation desde sua fundação, há 76 anos, a TDB busca a satisfação permanente de seus clientes – da aquisição do veículo até o serviço de pós-venda. Diversas iniciativas, como treinamentos e a criação e manutenção de canais de atendimento, são desenvolvidas para permitir a construção de confiança junto a todos que adquirem um veículo Toyota.

O principal desafio, atualmente, é manter a qualidade do atendimento ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos, além de assegurar que a interação com os clientes seja transparente e aberta. No ano fiscal 2012/2013, a TDB registrou alguns pontos positivos nesse campo, com destaque para o reconhecimento *The Best OCR Annual Award*, concedido pela matriz TMC à subsidiária brasileira, pela segunda vez consecutiva, para premiar o bom relacionamento com o cliente na rede de distribuidores. O serviço de *call center* também foi considerado pelo instituto de pesquisas GKF como o segundo melhor entre todas as montadoras do Brasil.

28 atendentes, entre profissionais terceirizados e engenheiros especializados para a solução de demandas complexas, estão disponíveis para o cliente Toyota no Serviço de Atendimento ao

Cliente (SAC). Durante o ano fiscal, por conta do lançamento do Etios, o SAC admitiu mais quatro funcionários, sendo três engenheiros e um analista de mídias sociais.

Além dos canais telefônico (0800-703-0206), e-mail (clientes@sac.toyota.com.br) e via carta, também é possível obter o atendimento em redes sociais como Facebook. Após o contato inicial, o cliente é transferido para o SAC, de forma a garantir a qualidade da resposta às dúvidas pontuadas. O prazo para posicionamento ou solução do caso é de até 48 horas.

Em 2012, o tempo de atendimento médio no SAC foi de 4 minutos e 20 segundos, para o time de informações, e de 5 minutos e 52 segundos, para o time de reclamações. Os números permaneceram dentro da meta estipulada para o ano, de 6 minutos. No ano, foram registrados 59.852 contatos.

Durante os atendimentos do SAC, eventualmente há casos em que a TDB opta por aplicar o *genchi genbutsu* – prática que pressupõe o contato presencial da equipe especializada com o cliente, para casos que dependem de avaliação local. Em 2012, 96 atendimentos dessa metodologia foram registrados a partir do mês de agosto.

Outro ponto relevante do ano fiscal, o lançamento do Etios, motivou a implantação da Gestão da Voz do Cliente em 100% da rede autorizada. Esse sistema permitiu a captação, pelos funcionários dessa rede, de opiniões espontâneas dos clientes antes e depois do lançamento do compacto.



Assistência ao cliente Toyota

	2010	2011	2012
Vendas	99.471	99.553	116.621
CPUs (passagens pagas na rede autorizada)	922.880	797.165	786.200
Chamados	46.182	47.313	47.605
Informações	37.893	38.210	36.285
Reclamações	8.289	9.103	11.320

Satisfação garantida

A TDB dispõe de sistemas próprios para avaliar a satisfação do cliente. Os resultados são compilados e analisados diretamente pela companhia e pela rede de distribuidores. Desde 2007, a área de Vendas utiliza o Índice de Satisfação do Cliente, realizado pelo Ibope diariamente por meio de consulta com 19% dos clientes Toyota que adquiriram um veículo zero quilômetro. São analisadas todas as etapas de venda, desde o primeiro contato até a entrega do veículo.

O indicador de satisfação aponta notas, em escala de 1 a 10, e sinaliza os pontos críticos dos processos. A meta para 2012, de atingir a média

9,3, foi redirecionada para 2013. Na área de Pós-Venda, uma pesquisa também é aplicada pelo Ibope desde 2008 para medir a satisfação da assistência técnica. Ao fim de 2012, a satisfação alcançou 98%.

Para analisar como os clientes veem o serviço prestado pelo SAC, um sistema que registra avaliações no canal foi implementado no segundo semestre de 2011. Até o fim de 2012, mais de 900 mil pessoas já haviam participado da pesquisa; 75% indicaram estar satisfeitas com o canal de atendimento e 17%, insatisfeitas. As metas de clientes satisfeitos para o ano fiscal 2013/2014 são de 70%, para reclamações gerais, e 70%, para casos de maior complexidade. **GRI PR5**

Presença na rede

Em 2012, 55% dos contatos de clientes realizados via redes sociais ocorreram antes da busca pelo SAC. Por isso, a TDB investe em oferecer um atendimento digital cada vez mais ágil e detalhado.

Formação contínua

Para garantir a cultura de melhoria contínua, também, entre os profissionais que estão à frente do contato com o cliente, os atendentes do SAC das concessionárias e os gerentes de pós-venda (*advisors*) são submetidos bimestralmente a treinamentos focados em temas como técnicas de relacionamento e direitos e deveres do consumidor.

Em 2012, foram formadas 11 turmas, sendo quatro de nível básico, três de nível intermediário e quatro de nível avançado. Os representantes do SAC participam dos três módulos, enquanto o gerente de pós-venda é reservado o treinamento avançado. Mais de 160 pessoas foram capacitadas ao longo do ano, menos que as 309 de 2011. Há, ainda, treinamentos comuns a todos os colaboradores da TDB, com foco nos produtos e serviços que são ofertados na rede autorizada.

Distribuidores

Treinamentos e programas de certificação garantem a correta gestão ambiental e a excelência no atendimento na rede autorizada

A Toyota do Brasil acredita que sua rede de 141 concessionárias, presente em 25 estados brasileiros e no Distrito Federal, é um canal essencial para construir confiança e reputação. Para garantir o alinhamento entre os princípios socioambiental e de negócios da companhia e as práticas dos *dealers* – como são chamados os distribuidores Toyota –, são realizados treinamentos, com foco no atendimento de excelência, e atividades de certificação e apoio para a melhoria da gestão ambiental.

Em 2011, a TDB iniciou um trabalho de acompanhamento de indicadores de consumo de energia elétrica e água, geração de resíduos e emissões de CO₂ nas concessionárias. Desde então, o esforço tem sido em aprimorar a qualidade dos dados e incentivar a adoção de melhorias operacionais. Entre os projetos já implantados na rede estão a construção de cisternas e o uso de células fotovoltaicas, que reduzem o consumo de água e energia, respectivamente. **GRI EN26**

Junto da Associação Brasileira de Distribuidores Toyota (Abradit), a TDB está estudando uma metodologia de definição de objetivos e troca de experiências entre os distribuidores.

Outra importante frente de atuação da TDB é o incentivo à obtenção da certificação ISO 14001, que atesta a existência de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) estruturado, pelos *dealers*. Ao fim do ano fiscal 2012/2013, 86 dos 139 parceiros – 62% da rede autorizada – já atendiam à norma. A meta era de alcançar 44%. O bom resultado se deve aos esforços conjuntos da Abradit e da TDB para tornar mais eficiente o processo de implantação do sistema: no ano, os custos com a preparação caíram 43%.

62%
da rede autorizada possui certificação ISO 14001

Qualidade de ponta a ponta

Para garantir a disseminação do modo de agir da Toyota na rede de revendas, consultores e gerentes que mantêm contato com os clientes nas concessionárias são submetidos ao Programa de Capacitação de Vendas. Com foco na melhoria do relacionamento comercial e na retenção de talentos, o treinamento é alinhado ao *Toyota Way* (leia mais na página 13) e alia módulos presenciais e virtuais (*e-learning*), nos níveis Certificado, Expert e Master.

No ano fiscal 2012/2013, 87% dos 1.132 consultores e 83% dos 141 gerentes da rede autorizada foram certificados do nível Certificado. Já no nível Expert, 65% dos consultores e 75% dos gerentes concluíram a capacitação. O nível Master não foi aplicado no período.

Com objetivo semelhante, a TDB promove, ainda, o *Toyota Sales Way* (TSW), programa que treina e

certifica as equipes de vendas dos distribuidores, no intuito de promover a excelência no atendimento. Ao fim do ano fiscal 2012/2013, 126 distribuidores estavam certificados no TSW e seis ainda estavam em processo de capacitação. O treinamento é válido por um ano. Após esse período, a certificação é renovada por meio de auditorias. Em 2012, nove *dealers* foram certificados pela primeira vez, a maioria nas regiões Sudeste e Sul, e 76 foram recertificados.

A área de Pós-Vendas da Toyota também promove o Skill Contest, competição que motiva e reconhece colaboradores dos distribuidores de acordo com seu desempenho, qualidade do atendimento prestado e seu alinhamento à montadora. Como parte da premiação, os vencedores viajam para uma cerimônia no Japão. Em 2012, a 18ª edição ocorreu em dezembro, e premiou seis técnicos e seis consultores.

Programa de auditoria permite à TDB monitorar riscos ambientais na cadeia de suprimentos

Formando sucessores

Para apoiar a gestão da rede autorizada, a TDB instituiu em 2007 o curso de pós-graduação *Toyota Dealer Management Program*, realizado pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), em São Paulo. Destinado aos sucessores e líderes das concessionárias, aborda temas de gerenciamento, bem como os valores e diretrizes da Toyota. O curso inclui aulas nos Estados Unidos e um período no Japão.

Canal aberto

Além de reuniões com as lideranças das concessionárias, a Toyota oferece à rede autorizada um portal na internet, um circuito interno de TV, um sistema de *chats* e o Radar Toyota, por meio do qual são realizados treinamentos em vídeo.

Riscos ambientais controlados

Como parte dos esforços globais da Toyota em envolver sua rede na cultura de redução de impactos socioambientais, o Programa de Auditoria de Riscos Ambientais em Distribuidores (Derap, na sigla em inglês) apoia as concessionárias desde 2006 na adoção de medidas de ecoeficiência e gestão de risco.

Para ser submetido à avaliação e atender os padrões ambientais da

Toyota, os distribuidores devem incorporar uma série de requisitos de gestão (*veja quadro*). Após módulos de treinamento, a empresa ainda passa por auditoria. Ao fim do ano fiscal 2012/2013, a adesão foi de 134 dos 139 distribuidores. Isso equivale a 96% da rede, quatro pontos percentuais acima do período anterior. Todas as unidades que atendem os padrões ambientais são monitoradas pela equipe de meio ambiente da TDB, que realiza visitas e auditorias.

Requisitos Derap GRI 4.8, 4.11, 1.2

- 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;
- 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.

Fornecedores

Desenvolvimento local e disseminação de boas práticas são prioridades no relacionamento com os parceiros comerciais da Toyota

No intuito de promover a cultura da melhoria contínua, estimular o desenvolvimento local e promover a redução de impactos ambientais, a Toyota tem buscado estreitar laços com os cerca de 100 fornecedores de materiais, insumos e serviços que atendem suas operações no Brasil. Dois pontos se destacaram no ano fiscal 2012/2013: a revisão do Guia Ambiental de Compras, finalizada em março de 2013, e o início das atividades do parque industrial de Sorocaba (SP), onde estão 11 parceiros da companhia.

As práticas de relacionamento na cadeia de suprimentos atendem à Política de Compras, que aponta três princípios centrais: concorrência justa e política de portas abertas; benefício mútuo baseado na confiança; e contribuição para a vitalidade da economia local. Outros documentos importantes são o Guia Ambiental de Compras e o Guia de Responsabilidade Social Corporativa. Entre as preocupações da TDB está prevenir ocorrências de desrespeito a práticas trabalhistas e de direitos humanos, incluindo casos de trabalho infantil e escravo. **GRI HR6, HR7**

Para escolher seus fornecedores, a TDB avalia os aspectos de qualidade, processo logístico, custos e capacidade de gerenciamento e de atender às demandas da montadora no País, bem como a obtenção de certificação ISO 14001. A companhia não entende a localização do fornecedor como um critério formal, e

considera locais todos os parceiros que possuam sede no Brasil. No entanto, a compra de peças, materiais, equipamentos e outros insumos é feita nacionalmente sempre que possível. Em Sorocaba, por exemplo, a companhia incentivou empresas japonesas que fornecem para a matriz e outras subsidiárias a se instalarem no Brasil. **GRI EC6**



87%
dos fornecedores
têm sistemas certificados
de gestão ambiental

43

empresas foram
capacitadas no *jishuken*

O diálogo é valorizado por meio de reuniões mensais, que contemplam orientações sobre melhoria contínua (*kaizen*), eficiência socioambiental, obtenção de certificações, redução de desperdícios e qualidade. Para os fornecedores considerados essenciais, são realizados treinamentos, sob a gestão da Associação de Fornecedores da Toyota (Brasa, na sigla em inglês), que abordam o Sistema Toyota de Produção e outros temas.

Periodicamente, profissionais da área de Compras realizam visitas às empresas para trocar experiências e disseminar práticas. Há, ainda, a convenção anual de fornecedores, que reconhece destaques nos eixos de qualidade, logística e custo. Na edição de 2012, ainda houve um prêmio especial pela contribuição com o projeto Etios. Cerca de 20 empresas foram premiadas.

A Toyota do Brasil tem o objetivo de incentivar a obtenção da ISO 14001 – ou qualquer outra certificação de gestão ambiental semelhante – por seus fornecedores. Ao fim do ano fiscal 2012/2013, 87% dos parceiros dispunham da certificação, número inferior aos 93% do período anterior. Isso ocorreu em função do aumento na cadeia de suprimentos, com o parque industrial de Sorocaba. A meta para o ano fiscal 2013/2014 é atingir 94% de fornecedores certificados.

Do lado do cliente

A combinação de logística de menor impacto e desenvolvimento regional fez parte das prioridades na construção da *ecofactory* de Sorocaba. No entorno da planta, foi construído um parque industrial específico para empresas que fornecem peças e insumos à TDB. Com isso, 11 parceiros, responsáveis por 78% dessa demanda, puderam se instalar a 600 metros de distância da operação.

Jishuken

A TDB dispõe de um programa estruturado para estimular a cadeia de fornecedores a melhorar suas práticas e rotinas. Intitulado *jishuken*, é aplicado anualmente e se divide em três níveis (básico, avançado e *ji-kotei kanketsu* – JKK, garantia de qualidade no processo). Em 2012, 43 empresas foram treinadas, mesmo número de 2010 e inferior ao de 2011 (46). Uma nova categoria, de segurança e meio ambiente, ofereceu capacitação para 12 desses fornecedores. A capacitação se divide em aulas teóricas, aplicações práticas e uma etapa de apresentação de trabalhos.

Colaboradores

Com base no pilar de respeito às pessoas, a companhia busca garantir o bem-estar, o desenvolvimento e a satisfação de suas equipes

O respeito às pessoas e o desenvolvimento do público interno estão entre as prioridades da Toyota do Brasil. Com foco na construção de carreiras duradouras, são oferecidos programas que permitem a valorização dos colaboradores, bem como treinamentos para capacitá-los em relação ao que a companhia preconiza por meio do Sistema Toyota de Produção e do *Toyota Way*.

Para garantir uma gestão próxima das equipes, a Diretoria de Recursos Humanos utiliza o Planejamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos (PDRH) – ferramenta que também serve para avaliar o cumprimento e o andamento de metas.

Com o início das atividades em Sorocaba, cerca de 1,5 mil colaboradores foram contratados em 2012 para atuar na fábrica. Mesmo sem uma política formal, a TDB valoriza o recrutamento de trabalhadores das comunidades próximas às operações. Ao fim do ano fiscal 2012/2013, a proporção de colaboradores locais da gerência alcançou 64,3%. Considerando o total do público interno, a proporção é superior a 90%. **GRI EC7**

Outro princípio que orienta a gestão de pessoas da TDB é evitar ao máximo cortes e desligamentos, mesmo em situações de crise. Para promover redução de custos, investe-se em campanhas de conscientização.

A TDB valoriza e incentiva o desenvolvimento de suas equipes



O programa *Pro Win* visa ao desenvolvimento de carreiras de médio e longo prazos

A filosofia da melhoria contínua está ligada à promoção de um ambiente de trabalho que valorize a integração, o diálogo e a busca por soluções de eficiência. Para isso, a TDB desenvolveu, na década de 1990, o Programa de Sugestões, que recebe propostas de *kaizens* enviadas pelos colaboradores e pode gerar bônus para os autores das melhorias. Desde 2011, o programa foi reformulado para também receber sugestões da área administrativa. Em 2012, foram registradas 19.389 sugestões da produção e outras 4.132 melhorias administrativas.

Outra ferramenta importante, nesse sentido, é a pesquisa de clima, realizada a cada dois anos, por meio da qual a TDB pretende garantir a satisfação profissional de seus colaboradores e um ambiente de trabalho positivo. A última aconteceu no segundo semestre de 2011 e resultou na implementação de medidas para melhorar o clima organizacional da Toyota.

Entre as mudanças, a criação de um plano de previdência privada – o Toyota Previ, subsidiado pela companhia, que recebe adesões desde o final de 2010 e tem participação voluntária, local e aberta a todos os colaboradores ativos, com 71% de adesão – e a melhoria de outros benefícios. O *Pro Win*, que tem foco no desenvolvimento de talentos e carreiras, também foi resultado de demandas da pesquisa de clima e será efetivamente implantado no ano fiscal 2013/2014. **GRI EC3**

71%

é o índice de adesão
ao Toyota Previ





Colaboradores, por nível funcional GRI LA1

	2011		2012		2013	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Presidência e Vice-Presidência	5	0	4	0	7	0
Diretoria	10	0	11	0	10	0
Gerência	52	21	177	8	202	8
Chefia/coordenação	184	1	157	18	103	21
Técnica/supervisão	193	283	142	2	232	2
Administrativo	649	9	883	309	982	354
Operacional	2.440	8	2.634	15	3.184	15
Terceiros*	13	45	14	15	52	15
Aprendizes	97	0	99	47	141	63
Estagiários	4	18	8	16	22	12
Total por gênero	3.647	385	4.129	430	4.935	490
Total	4.032		4.559		5.425	

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

Colaboradores por tipo de contrato

■ TEMPO DETERMINADO (TEMPORÁRIO)
 □ TEMPO INDETERMINADO (PERMANENTE, CLT)



Total Homens
3.647



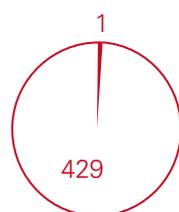
Total Homens
4.129



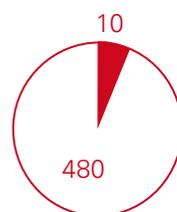
Total Homens
4.935



Total Mulheres
385



Total Mulheres
430



Total Mulheres
490

2011

2012

2013

Colaboradores por tipo de emprego

■ MEIO PERÍODO
 □ JORNADA INTEGRAL



Total Homens
3.647



Total Homens
4.129



Total Homens
4.935



Total Mulheres
385



Total Mulheres
430



Total Mulheres
490

2011

2012

2013

Equipes da TDB estão concentradas na região Sudeste do Brasil

Equipes por região GRI LA1

- REGIÃO SUDESTE
- REGIÃO CENTRO-OESTE
- REGIÃO SUL

Região Sul

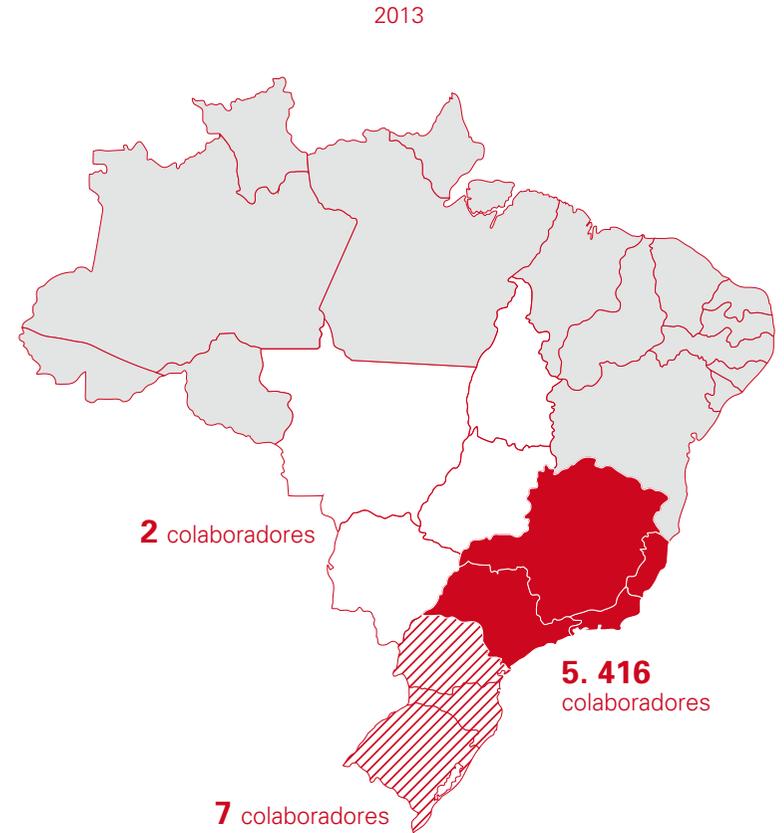
6 Homens 2 Mulheres	7 Homens 2 Mulheres	6 Homens 1 Mulheres
2011	2012	2013

Região Sudeste

3.641 Homens 383 Mulheres	4.121 Homens 428 Mulheres	4.927 Homens 489 Mulheres
2011	2012	2013

Centro-Oeste

0 Homens 0 Mulheres	1 Homens 0 Mulheres	2 Homens 0 Mulheres
2011	2012	2013



5.425
colaboradores
fazem parte da
Toyota no Brasil

Desligamentos por região **GRI LA1**

	2011	2012	2013	
			HOMENS	MULHERES
Sul	-	-	1	0
Sudeste	331	338	311	66
Centro-Oeste	-	-	0	0
Total por gênero	-	-	312	66
Total	331	338	378	

Taxa de desligamentos por região **GRI LA2**
(%)

	2011	2012	2013	
			HOMENS	MULHERES
Sul	-	-	14,3	0,0
Sudeste	8,2	7,4	5,9	1,2
Centro-Oeste	-	-	0,0	0,0
Total por gênero	-	-	6,4	13,8
Total	8,2	7,4	7	





Desligamentos por gênero GRI LA1

	2011		2012		2013	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Total	273	58	294	44	312	66
	331		338		378	

Taxa de desligamentos por gênero GRI LA2 (%)

	2011		2012		2013	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Total	7,5	15,1	7,1	10,2	6,4	13,8
	8,2		7,4		7,0	

Desligamentos por faixa etária GRI LA1

	2011	2012	2013	
			HOMENS	MULHERES
Abaixo de 30 anos	152	176	177	45
Entre 30 e 50 anos	166	150	110	21
Acima de 50	13	12	25	0
Total por gênero	331	338	312	66
Total	331	338	378	

Taxa de desligamentos por faixa etária GRI LA2 (%)

	2011	2012	2013	
			HOMENS	MULHERES
Abaixo de 30 anos	9,1	8,6	3,6	9,4
Entre 30 e 50 anos	8,7	6,5	2,3	4,4
Acima de 50	11,2	9,5	0,5	0
Total por gênero	-	-	6,4	13,8
Total	8,2	7,4	7	



Contratações por região GRI LA2

	2011	2012	2013	
			HOMENS	MULHERES
Sul	0	0	1	0
Sudeste	693	1.177	1.080	146
Centro-Oeste	0	0	1	0
Total por gênero	0	0	1.082	146
Total	693	1.177	1.228	

Taxa de contratações por região GRI LA2

(%)

	2011	2012	2013	
			HOMENS	MULHERES
Sul	-	-	14,3	0,0
Sudeste	17,2	25,8	20,3	2,8
Centro-Oeste	-	-	50,0	0,0
Total por gênero	-	-	22,1	30,5
Total	17,2	25,8	22,6	





Contratações por gênero GRI LA2

	2011		2012		2013	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Total	617	76	1.009	169	1.082	146
	693		1.178		1.228	

Taxa de contratações por gênero GRI LA2

(%)

	2011		2012		2013	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Total	16,9	19,7	24,4	39,3	22,10	30,50
	17,2		25,8		22,6	

Contratações por faixa etária GRI LA1

	2011	2012	2013	
			HOMENS	MULHERES
Abaixo de 30 anos	549	878	917	120
Entre 30 e 50 anos	138	295	159	25
Acima de 50	6	5	7	0
Total por gênero	693	1.178	1.083	145
Total	693	1.178	1.228	

Taxa de contratações por faixa etária GRI LA2 (%)

	2011	2012	2013	
			HOMENS	MULHERES
Abaixo de 30 anos	32,8	42,7	18,8	25,1
Entre 30 e 50 anos	7,2	12,7	3,3	5,2
Acima de 50	5,2	4,0	0,1	0,0
Total por gênero	-	-	22,1	30,5
Total	17,2	25,8	22,6	



Em 2013, a proporção de colaboradoras chefes ou coordenadoras subiu para 17%

Colaboradores por nível funcional GRI LA13

(%)

	2011		2012		2013	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Diretoria	100	0	100	0	100	0
Gerência	100	0	96	4	96	4
Chefia/coordenação	84	16	90	10	83	17
Técnica/supervisão	100	0	99	1	99	1
Administrativo	77	23	74	26	74	26
Produção	100	0	99	1	100	0
Aprendizes	68	32	68	32	69	31
Estagiários	0	100	33	67	65	35
Total	91	9	91	9	91	9



A maior parte dos colaboradores entre 30 e 50 anos está na posição de chefes ou coordenadores

Colaboradores por faixa etária (%)

	2011			2012			2013		
	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
Diretoria	0	70	30	0	73	27	0	70	30
Gerência	3	79	18	4	80	16	4	77	19
Chefia/coordenação	9	88	3	4	93	3	4	93	3
Técnica/supervisão	13	79	8	10	82	8	3	91	6
Administrativo	50	48	2	53	45	2	50	48	2
Produção	48	50	2	47	51	2	50	48	2
Aprendizes	100	0	0	100	0	0	100	0	0
Estagiários	10	0	0	100	0	0	100	0	0
Total	42	55	3	46	49	5	47	50	3

Indicadores de diversidade da TDB GRI LA13

Colaboradores portadores de deficiência (%)

	2012		2013	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Diretoria	9	0	10	0
Gerência	2	0	1	0
Chefia/coordenação	0	1	4	0
Técnica/supervisão	5	0	3	0
Administrativo	6	4	7	5
Produção	3	0	2	0
Aprendizes	-	-	0	0
Estagiários	-	-	0	0

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

Colaboradores negros (%)

	2011		2012		2013	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Diretoria	-	-	-	-	0	0
Gerência	-	-	-	-	0	0
Chefia/coordenação	-	-	-	-	0	0
Técnica/supervisão	0	0			1	0
Administrativo	1	0,15			1	0
Produção	2	0			2	0
Aprendizes	2	0			2	0
Estagiários	-	-	-	-	3	0
Total	-	-	-	-	2	0

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



A companhia mantém práticas de saúde e segurança para a prevenção de acidentes no ambiente de trabalho

Ambiente seguro

Para assegurar a segurança e o bem-estar de seus colaboradores, 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. O processo, que tem o objetivo de proteger os colaboradores no ambiente laboral e reduzir os riscos de trabalho, é realizado em sete etapas:

- levantamento das atividades;
- avaliação de riscos;
- melhoria dos equipamentos e das atividades;
- organização das normas operacionais;
- educação e treinamento;
- observação das atividades;
- retorno para os colaboradores.

A companhia mantém algumas outras práticas na área, como as patrulhas de segurança – em que colaboradores e lideranças identificam riscos e possibilidades de *kaizens* –, 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).

A política de benefícios garante aos colaboradores bem estar, motivação e satisfação profissional

Benefícios

Para garantir a motivação dos colaboradores, a Toyota conta com uma carteira de benefícios que inclui plano de saúde, seguro de vida (cobertura incapacidade ou invalidez), previdência privada, plano odontológico e restaurantes internos. Para as unidades de São Paulo e Brasília, é fornecido vale-refeição. No caso de estagiários, terceiros, empregados temporários e funcionários que trabalham meia jornada, o regime de benefícios é diferente. **GRI LA3**

Indicadores de segurança TDB GRI LA7

	2010		2011		2012	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Colaboradores						
Taxa de lesões	1,45	0	0,52	0	0,83	0
Total de dias perdidos	0	0	0	0	0	0
Total de óbitos no período	0	0	0	0	0	0
Terceiros						
Taxa de lesões	0,39	0	0,26	0,17	0,33	0,08
Total de dias perdidos	0	0	0	0	0	0
Total de óbitos no período	0	0	0	0	0	0
Colaboradores + Terceiros						
Taxa de lesões	1,83	0	0,78	0,17	1,16	0,08
Total de dias perdidos	0	0	0	0	0	0
Total de óbitos no período	0	0	0	0	0	0

Treinamentos voltados ao público interno visam à formação de futuras lideranças e à troca de experiências



Desenvolvimento

O desenvolvimento das equipes, na TDB, é peça fundamental para o sucesso da estratégia de negócio. Entre as principais ferramentas estão a disseminação da metodologia *Toyota Business Practices* (TBP) e a realização de capacitações focadas no desenvolvimento de lideranças e na troca de conhecimento.

O TBP é a ferramenta que a Toyota utiliza para analisar e solucionar problemas na companhia. Realizado globalmente, é composto por duas etapas, uma focada nos conceitos na rotina profissional das unidades e outra na aplicação direta dos conceitos aprendidos.

Na companhia, todos os papéis de liderança de áreas e unidades são desempenhados por funcionários já atuantes na empresa e capacitados para a função, por meio do Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças. Em 2012, foram formados 157 líderes de equipe e 51 novos encarregados. O programa inclui treinamentos teóricos em um período de *on the job development*.

No âmbito da busca por kaizens, além do Programa de Sugestões, a TDB dispõe do Círculo de CQ, que forma novos líderes setoriais em um treinamento coletivo que estimula a inovação, o trabalho em equipe e o aprimoramento das tomadas de decisão, com base na metodologia Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA, na sigla em inglês).

Trocando experiências

A Toyota conta com o Intra-Company Transference (ICT), um programa de intercâmbio que apoia a ida de colaboradores para trabalhar na matriz no Japão. A experiência dura de seis meses a três anos e enviou, no ano fiscal 2012/2013, nove profissionais. A subsidiária da Toyota na Argentina também encaminhou um colaborador para a planta de Sorocaba em 2012.

Ainda nesse sentido, alguns colaboradores são enviados para o Japão, pelo programa Hida (*The Overseas Human Resources and Industry Development Association*), para estudar o idioma e aprender os processos das fábricas da matriz. O projeto é uma parceria com o governo japonês e possui 23 designações para 2013 e 21 para 2014.

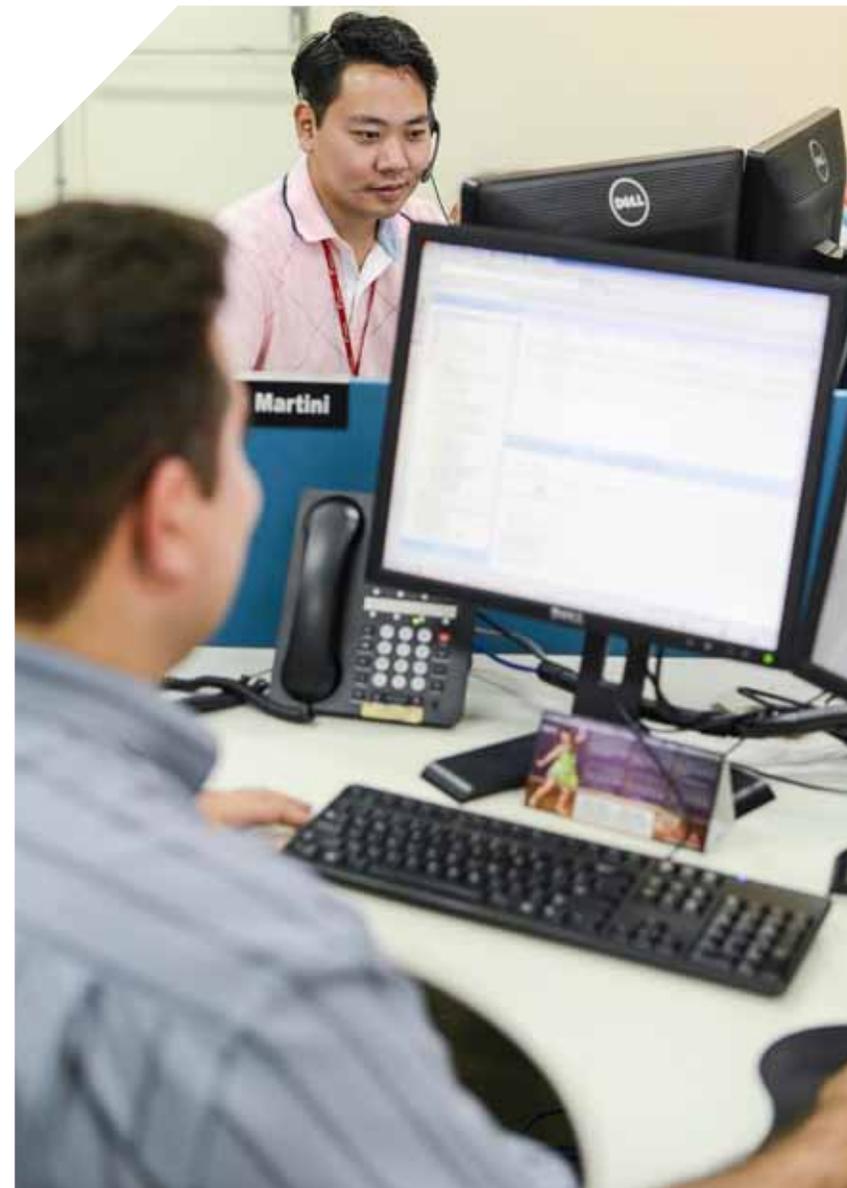
Comunicação interna

Entre os principais canais da TDB para viabilizar a comunicação entre seus colaboradores e lideranças está o “Comunicação 2 Vias”, que integra a avaliação de desempenho. A ferramenta permite a análise de metas entre líderes e subordinados, com o

estabelecimento de objetivos futuros. Outros instrumentos são o Canal Ético, as reuniões periódicas das áreas, o boletim Toyota Informa, o Corporate Message – evento realizado pela Diretoria de Recursos Humanos – e o café com o presidente. **GRI 4.4**

Relações Trabalhistas

A Toyota do Brasil mantém diálogo com o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e o Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba, para assegurar os direitos de seus colaboradores. A área de Relações Trabalhistas é responsável pelas negociações e por informar as lideranças sindicais sobre decisões da companhia, mesmo que não interfiram na política sindical. **GRI LA5, 4.4**



Governos e poder público

Por meio da participação ativa na discussão e formulação de políticas públicas, a TDB busca estar à frente das questões que influenciam o setor automotivo

A transparência e a busca por soluções que contribuam para o desenvolvimento sustentável do País pautam o relacionamento da Toyota com os órgãos de governo brasileiros. A empresa busca participar ativamente da elaboração de políticas públicas ligadas ao setor automotivo – nesse sentido, tem contribuído, em especial, com discussões sobre a tecnologia híbrida e seus benefícios socioambientais.

O relacionamento da TDB com o poder público federal é viabilizado, sobretudo, por meio de sua participação na Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) e na Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (AEA), havendo também atuação direta, por meio da equipe de Assuntos Governamentais. Para pautar o diálogo transparente e ético, são observados os princípios estabelecidos no Código de Conduta, além de diretrizes da matriz, como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX). **GRI 4.12, 4.13**

No ano fiscal 2012/2013, mantiveram-se, no País, as discussões do setor sobre a redução de emissões de poluentes, a reciclagem veicular, os impactos da nova Política Nacional de Resíduos Sólidos e a melhoria da mobilidade urbana. Por meio de uma participação intensa nas entidades setoriais, a TDB busca propor soluções de negócio que respondam a tais temas – um exemplo é a importação do veículo Prius (*leia mais em Qualidade e Segurança, p.59*). A montadora compõe a comissão de veículos híbridos das associações e, já em 2013, apoiou a elaboração de propostas para viabilizar as vendas de automóveis elétricos e híbridos no País. **GRI S05, 4.13, 1.2**

O ano de 2012 foi marcado, sobretudo, pela aprovação do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto), novo regime automotivo do País, que entrou em vigor em janeiro de 2013 e propõe metas, objetivos e medidas setoriais até 2017.

Bom relacionamento com o setor público é uma das premissas da TDB

Entre os pontos de maior impacto estão o incentivo à fabricação de veículos mais econômicos, seguros e menos poluentes, a busca pela nacionalização da produção de peças e da tecnologia industrial e a capacitação de fornecedores locais. A Toyota do Brasil participou das discussões governamentais que apoiaram a elaboração da nova política e está se preparando para atender às suas diretrizes. Entre as medidas anunciadas ou em desenvolvimento, estão a construção da nova fábrica de motores, em Porto Feliz (SP), a melhoria nos padrões de eficiência de seus veículos comercializados e/ou produzidos nacionalmente e a adesão ao Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular do Inmetro (*leia mais na página 61*). **GRI 4.12, 1.2**

Redução das emissões de poluentes faz parte da agenda de debates da companhia

Meta cumprida

Em 2008, a Anfavea sofreu, em conjunto com a Petrobras, a Agência Nacional do Petróleo e o Ibama, processo conduzido pelo Ministério Público Federal por conta da necessidade de reduzir o nível de emissões de poluentes dos veículos a diesel brasileiros.

A TDB efetuou diversos ajustes em seus veículos a diesel, atendendo às exigências do poder público. Na Hilux, foi desenvolvido o sistema iArt, capaz de trabalhar com toda a faixa de combustível atualmente comercializada no mercado nacional. Paralelamente, em 2012 o diesel S50 entrou em circulação, iniciando a substituição por modalidades menos poluentes. **GRI EN6**

Nota Verde **GRI EN26**

Promovido pelo Ibama, o programa classifica os veículos brasileiros conforme seu desempenho de emissões. A base dos dados é fornecida pelas fabricantes e contempla desde as emissões de monóxido de carbono (CO) até as de hidrocarbonetos de não metanos (NMHC) e de óxido de nitrogênio (NOx), além do tipo de combustível utilizado. Confira os resultados dos veículos Toyota:

- Corolla 1.8 – 4 estrelas
- Corolla 1.6 – 3 estrelas
- Hilux 2.7 e 4.0 – 3 estrelas

Auto Oil **GRI 4.12**

Em consonância com os debates globais sobre a melhoria da qualidade de vida nos centros urbanos, a TDB também aderiu ao programa Auto Oil, iniciativa internacional organizada por montadoras, centros de pesquisa e entidades ambientais para coletar dados de desempenho de veículos e, assim, estudar soluções inteligentes.

Desenvolvido desde 1997 na Europa e em países como Estados Unidos e Japão, o Auto Oil é coordenado no Brasil pela AEA e tem a participação de algumas associadas, além da Universidade de São Paulo (USP), da Universidade Federal do Paraná (UFPR), da Agência Nacional do Petróleo (ANP) e da Petrobras. Os estudos iniciais do programa foram iniciados em 2011. Em 2012, foram realizados dez procedimentos de testes, com previsão de término para dezembro de 2014.



Fundação Toyota do Brasil

Investimento em projetos capazes de promover o desenvolvimento sustentável do País é uma prioridade para a companhia

Com o objetivo de estreitar o relacionamento com as comunidades locais e centralizar os investimentos socioambientais da companhia, a TDB criou, em 2009, a Fundação Toyota do Brasil. Nos últimos anos, o foco foi aprimorar seu modo de atuação, para viabilizar a autossuficiência dos projetos e articular os aportes financeiros em torno de iniciativas alinhadas a seu estatuto.

No ano fiscal 2012/2013, a Fundação investiu R\$ 1,75 milhão em projetos nacionais e locais. A maioria dos recursos – cerca de 70% – se destinou aos projetos de porte nacional, com

destaque para o Toyota APA Costa dos Corais. Em consonância com as diretrizes ambientais da TMC, o estatuto da Fundação Toyota preconiza investimentos direcionados a três eixos: defesa do meio ambiente e dos biomas brasileiros, principalmente da Mata Atlântica; educação e promoção da cidadania e da responsabilidade ambiental; e, também, a cooperação e o auxílio humanitário em casos de catástrofes naturais e situações de calamidade pública que afetem o País.



70%
dos recursos
foram destinados
a projetos nacionais



Meio Ambiente em foco: Arara Azul e Toyota APA Costa dos Corais

A ideia de contribuir para a preservação da riqueza natural das regiões do Brasil é viabilizada pela Fundação, sobretudo, por meio de dois projetos: Arara Azul e APA Costa dos Corais.

O primeiro, apoiado pela montadora e, mais recentemente, pela Fundação Toyota do Brasil, propõe o resgate da arara-azul por meio de ações de monitoramento de cerca de 5 mil aves, espalhadas por 47 fazendas no Pantanal brasileiro. Desde o início do projeto, a população da espécie mais que triplicou na área. A Toyota colabora com aportes financeiros e, também, com doações de veículos para apoiar a logística das equipes.

No ano fiscal 2012/2013, foi iniciada a construção do Centro de Sustentabilidade do Instituto Arara Azul, situado em Campo Grande (MS), que permitirá a realização de atividades capazes de viabilizar a autossuficiência financeira da instituição. Em 2013, será elaborado um plano de sustentabilidade para o Arara Azul, a ser desenvolvido ao longo de dois anos.

No eixo de preservação da Mata Atlântica, o foco atual é no projeto Toyota APA Costa dos Corais

– que, operado pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), com apoio da SOS Mata Atlântica, promoverá a educação ambiental e o desenvolvimento sustentável da área de proteção (APA) de mais de 413 mil hectares, situada nos estados de Alagoas e Pernambuco.

Um dos grandes avanços do ano fiscal, nesse sentido, foi a aprovação do Plano de Manejo do projeto pelo Ministério do Meio Ambiente, que permitirá atividades de monitoramento, criação de zonas marinhas e certificação de guias de turismo. Outro ponto importante foi a criação de um fundo de investimento com aportes anuais para que, após dez anos, o APA Costa dos Corais possa se tornar autossustentável.

Outro projeto apoiado desde 2011 é o Expedição Pantanal, criado pelo Instituto SOS Pantanal, que mapeou as práticas sustentáveis da região nas áreas de educação, saúde, turismo, meio ambiente e economia. No ano fiscal 2012/2013, a Fundação viabilizou a realização do evento “O Pantanal é aqui”, em Corumbá (MT) e Campo Grande (MS), para divulgar as informações apuradas durante a expedição.

700 mil

peças participaram
do Trilhas Culturais



Projetos locais

A presença da Toyota nas vidas das comunidades próximas de suas plantas, centros logísticos e escritórios é valorizada por meio de projetos, realizados por prefeituras e organizações civis e patrocinados pela Fundação.

Durante 2012, um novo projeto passou a ser apoiado: o Ecobike. Realizado pela prefeitura de Indaiatuba, incentiva o uso de bicicletas como meio de transporte urbano. Ao todo, são disponibilizadas à população 200 bicicletas feitas de garrafas pet. Em menos de um ano, mais de 8,7 mil registros para a utilização da bicicleta já haviam sido realizados.

Realizado desde 2008, também em Indaiatuba, o Programa Ambientação conta com o apoio da prefeitura

municipal e utiliza a metodologia Toyota Business Practices (TBP) para conscientizar lideranças de escolas sobre assuntos socioambientais. Em 2012, a Secretaria Municipal da Família e Bem-Estar Social foi incluída no projeto, bem como a Associação de Fornecedores da Toyota. Ao todo, 46 escolas foram sensibilizadas em 2012, com 56 mil estudantes participantes. No próximo ano fiscal, o projeto será expandido para Sorocaba e Guaíba.

Presente em Guaíba, Sorocaba, Indaiatuba, São Bernardo do Campo e – pela primeira vez em 2012 – São Paulo, o projeto Trilhas da Natureza foi reformulado e passou a se chamar Trilhas Culturais. O programa valoriza a cultura local e oferece oficinas socioambientais, e, nesse ano fiscal, reuniu cerca de 700 mil pessoas.

O carro dos sonhos

Pela primeira vez, a Toyota realizou no Brasil o Toyota Dream Car Art Contest, concurso de desenho que a TMC iniciou em 2004. O projeto envolve estudantes de 6 a 15 anos que desenharam o carro de seus sonhos. Na primeira edição nacional, participaram escolas da rede

municipal de Guaíba, Indaiatuba e Sorocaba; em São Bernardo do Campo, a participação foi realizada pelo SESI. No total, foram cerca de 2,3 mil inscritos. Além de prêmios, os três primeiros colocados nacionais de cada categoria tiveram desenhos enviados ao Japão para participarem da fase mundial do concurso.

APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE E
ECOEFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇASOBRE O RELATÓRIO
E ÍNDICE GRIQUALIDADE E
SEGURANÇA

O padrão Toyota

Controle das emissões veiculares, investimento em tecnologia de ponta e foco na qualidade são prioridades da companhia no Brasil

A reputação que a Toyota construiu junto aos seus clientes nos últimos 76 anos está centrada em uma palavra: confiança. A busca pela qualidade, confiabilidade e durabilidade de seus veículos é permanente em todas as operações – e demanda iniciativas que se estendem ao longo de todo o ciclo de vida, incluindo práticas de qualidade e regulamentação, investimentos em novas tecnologias e melhorias nos atributos de segurança dos veículos.



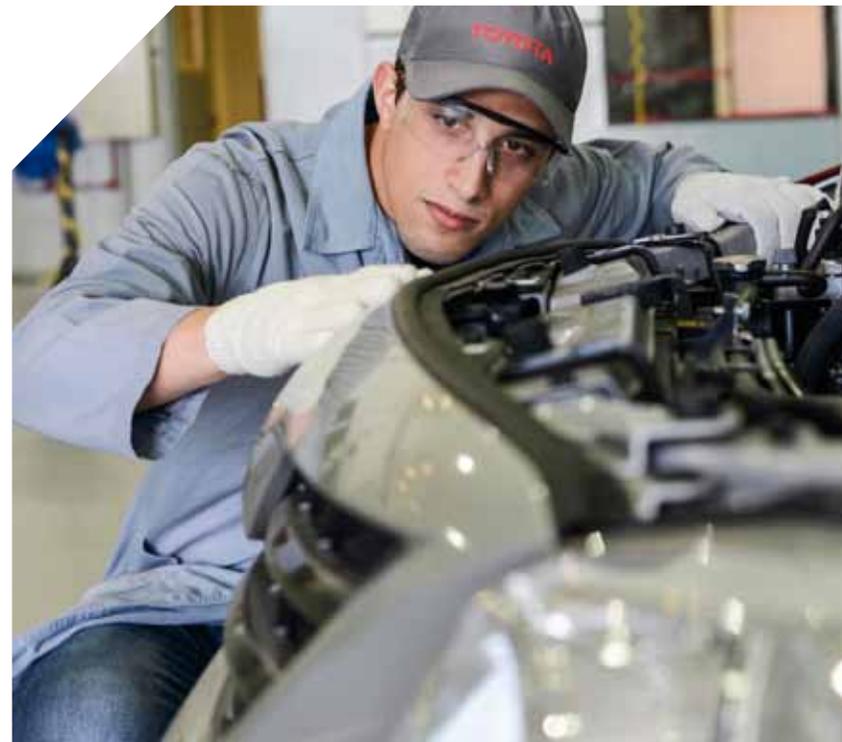
Melhoria contínua, gestão cuidadosa de riscos e foco na segurança estão no modelo de produção da Toyota

Um dos principais esforços, ancorado no Sistema Toyota de Produção (TPS), é o de desenvolver processos que estejam a salvo de falhas, desperdícios e riscos. Por meio da cultura *kaizen*, a melhoria contínua é reforçada, buscando oportunidades mesmo nos processos já estabilizados. A companhia também reconhece riscos comuns ao setor automotivo – acidentes, falhas mecânicas, panes – e atua proativamente em questões que envolvem a proteção do motorista, bem como a redução de impactos. No campo de segurança, destaca-se, por exemplo, a presença do *airbag* duplo em todos os modelos da Toyota (com exceção do Hilux CS Chassi e do Hilux CS) antes de o item se tornar obrigatório no Brasil. **GRI PR1, 4.11**

Outras tecnologias, como o alerta de cinto de segurança (no Etios), o freio a disco nas quatro rodas (no Corolla) e a estrutura de deformação progressiva do veículo e de sua coluna de direção em casos de choque (Corolla e Etios),

também oferecem uma direção mais segura. No Latin NCAP – iniciativa que oferece a consumidores da América Latina e do Caribe avaliações independentes de segurança dos carros novos –, o Corolla obteve quatro estrelas (a nota máxima é 5). O destaque, no entanto, foi o Etios *hatchback*, único em sua categoria a obter quatro estrelas em uma avaliação para passageiros dos bancos dianteiros. O resultado foi obtido mediante teste de colisão. **GRI PR1**

Após os chamamentos preventivos realizados no exterior entre 2009 e 2010, a matriz TMC desenvolveu o *Special Committee for Global Quality*, grupo focado no resgate da reputação e na conformidade permanente. No eixo de atendimento ao cliente e pós-venda, também foi implementado – inclusive no Brasil – o *Swift Market Analysis Response Teams* (Smart), equipe de consultores e engenheiros que analisa os problemas identificados pelo usuário presencialmente (*genchi genbutsu*). **GRI PR1**



Transparência

Em outubro de 2012, foi realizada no Brasil uma campanha de chamamento preventivo envolvendo cerca de 38 mil unidades dos veículos Corolla, RAV4 e Camry, em função de uma falha no sistema de interruptor do vidro elétrico. Na ocasião, a TDB foi notificada pelo Procon do estado de São Paulo, que demandou mais esclarecimentos. A campanha e o aviso de risco foram reeditados, e cartas foram enviadas aos clientes para conscientizá-los da necessidade de comparecer à rede.

A Toyota adere voluntariamente a programas que avaliam os impactos dos seus veículos

Reciclagem e emissões veiculares

A combinação de processos produtivos de menor impacto, veículos com desempenho aprimorado e práticas adequadas de destinação pós-uso é valorizada nas estratégias da TDB. Um dos eixos mais relevantes é a reciclagem veicular: embora não sejam contemplados pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, os veículos são responsáveis por importantes impactos na fase de descarte. Em 2012, a Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (AEA) desenvolveu uma cartilha específica sobre reciclagem veicular, com apoio e participação da TDB. **GRI PR1**

Em atendimento às diretrizes da TMC, o Corolla já possui um projeto que prevê a possibilidade da reciclagem de suas peças, facilitando a desmontagem da estrutura ao final do ciclo de vida. O modelo dispõe, ainda, de pontos de orientação para a retirada de combustível e a

composição das partes do veículo. O revestimento do sedã é fabricado com resina, e o painel central é construído com TSOP (Polímero Toyota Super Olefina), material reciclável elaborado pela Toyota para reduzir os impactos do veículo. **GRI PR1**

Desde 2008, a Toyota mantém com seus distribuidores um programa de logística reversa para destinar baterias e filtros de óleo. Também se aplica um sistema para coletar e destinar o gás do ar-condicionado. A coleta de pneus foi iniciada em setembro de 2012 e, atualmente, 85% das concessionárias participam do programa. **GRI PR1**

Para além dos processos, há a responsabilidade de desenvolver veículos com fator de emissão cada vez menor. O desempenho ambiental dos veículos da Toyota tem alcançado boas avaliações em

programas como o Nota Verde, do Ibama. Os modelos participantes do programa (Corolla e Hilux) adquiriram respectivamente notas 4 e 3, o que reforça a performance positiva no que concerne ao consumo de combustíveis e à geração de poluentes.

Os resultados dos veículos Toyota são disponibilizados publicamente pelo Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular (PBEV), do Inmetro, ao qual a montadora adere voluntariamente. Em 2013, o Corolla alcançou a etiquetagem A no PBEV nas versões GLi e XLi, com câmbio automático e manual, assim como o Etios nas variações *hatchback* e sedã. Em sua primeira análise, o Prius obteve etiquetagem A. A linha Lexus também foi introduzida em 2013: o modelo CT200h alcançou avaliação A. **GRI EN6**

85%
 das concessionárias
 participam do programa
 de coleta de pneus

A companhia aposta em modelos híbridos para atuar em relação à mobilidade urbana

Inovação, pesquisa e desenvolvimento

A defesa a favor da tecnologia híbrida é uma das principais frentes de ação da TDB para responder aos desafios de mobilidade urbana. Desde 2012, a companhia importa o Prius para o Brasil, e em 2013 o veículo chegou à rede autorizada. Os modelos são fabricados no Japão e representam a terceira geração do híbrido lançado em 1997, que já vendeu mais de 3 milhões de unidades no mundo. **GRI 2.2, 1.2**

Impulsionado por dois motores – um 1.8 movido a gasolina e um elétrico – que se alternam conforme a forma de condução, o Prius dispõe, ainda, do desligamento do motor a combustão em baixa velocidade e da utilização da energia aplicada nas frenagens para recarregar sua bateria. Em São Paulo e no Rio de Janeiro, motoristas de táxi já adquiriram cerca de 40 unidades; a companhia organizou treinamentos para orientar os usuários sobre o funcionamento do carro. **GRI EN6**

Outro veículo importante para consolidar a estratégia da TDB é o Etios, lançado em 2012 com versões *hatchback* e *sedã*. Com foco em

ampliar o público consumidor da marca, apoiado em sua confiabilidade, o compacto foi lançado em um segmento altamente competitivo, trazendo amplo espaço interno, baixo consumo de combustível (nota A no Programa Brasileiro de Etiquetagem) e diversos itens de segurança de série.

Laboratório

Para estudar os padrões de desempenho dos veículos, apoiar processos de certificação e desenvolver novas tecnologias, a Toyota dispõe, desde 2010, de um laboratório de emissões, instalado em Indaiatuba (SP), com investimentos de R\$ 25 milhões. Em 2012, foram realizados testes de emissões com o Etios e o Prius.



APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO
PRESIDENTE

PERFIL

GOVERNANÇA

TOYOTA WAY

SUSTENTABILIDADE
DE PONTA A PONTAMEIO AMBIENTE E
ECOEFFICIÊNCIAPÚBLICOS
ESTRATÉGICOSQUALIDADE E
SEGURANÇASOBRE O RELATÓRIO
E ÍNDICE GRISOBRE O
RELATÓRIO
E ÍNDICE GRI

Processo de relato

Em mais um ciclo de comunicação de desempenho, Toyota volta a alcançar o nível B autodeclarado de aplicação das diretrizes GRI

A Toyota do Brasil (TDB) publica pelo quinto ano consecutivo um relatório de sustentabilidade segundo as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). O documento reúne, com base em princípios como transparência e equilíbrio, indicadores que atestam o desempenho das operações nos eixos social, ambiental e econômico – com ênfase nas iniciativas e desafios do ano fiscal 2012/2013. A expectativa é que este relatório possa ser utilizado pelos principais *stakeholders* da TDB – como clientes, distribuidores, fornecedores, comunidades e governos – na análise de seus resultados ao longo do ano fiscal. **GRI 3.1, 3.2, 3.3, 3.5**



O conjunto de 39 indicadores apresentados neste relato, que alcança o nível B autodeclarado de acordo com a versão G3.1 das diretrizes GRI, contempla todas as unidades da montadora no Brasil – incluindo fábricas, escritórios e centros logísticos – no período de 1º de abril de 2012 a 31 de março de 2013. Eventuais diferenças são informadas em notas de rodapé ou ao longo do texto. Os indicadores da planta de Sorocaba apresentados no relato contemplam o período de janeiro a março de 2013. **GRI 3.6, 3.8, 3.9, 3.10**

Para definir e selecionar o conteúdo, foram considerados o relatório anual da matriz TMC, publicações do setor e os princípios e orientações da GRI, bem como entrevistas realizadas com lideranças e gerências das operações. As informações apresentadas não apresentam limitações ou reformulações que possam afetar o entendimento dos públicos. **GRI 3.5, 3.7, 3.11**

Índice GRI

O Relatório de Sustentabilidade GRI 2013 da Toyota do Brasil atende aos requisitos para o nível B de aplicação GRI, versão G3.1.

■ INDICADOR INTEGRALMENTE RESPONDIDO

▨ INDICADOR PARCIALMENTE RESPONDIDO

Informações de Perfil

Estratégia e análise

Item	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
1.1	Mensagem do presidente	■		
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	▨		

Perfil organizacional

Item	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
2.1	Nome da organização	■		
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços	■		
2.3	Estrutura operacional da organização	■		
2.4	Localização da sede da organização	■		
2.5	Países em que a organização opera e em que suas principais operações estão localizadas	■		
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade	■		
2.7	Mercados atendidos	■		
2.8	Porte da organização	■		
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório	■	Como principal fato relevante no ano fiscal, a TDB registra a inauguração da <i>ecofactory</i> de Sorocaba (SP).	
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório	■		

Parâmetros para o relatório

Item	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
3.1	Período coberto pelo relatório para as informações apresentadas	■		
3.2	Data do relatório anterior mais recente	■		
3.3	Ciclo de emissão de relatórios	■		
3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou ao seu conteúdo	■	relatoriodesustentabilidade@toyota.com.br	
3.5	Processo para definição do conteúdo do relatório	■	No ano fiscal 2012/2013, não foi realizado processo de materialidade. No entanto, a TDB dispõe de estudos que apontam os principais públicos relacionados ao negócio, respondendo aos temas e expectativas a eles associados. Leia mais nas páginas 28 e 29.	
3.6	Limite do relatório	■		
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	■		
3.8	Base para a elaboração do relatório	■		
3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos	■		
3.10	Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	■		
3.11	Mudanças significativas de escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório	■		
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório	■		
3.13	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	■	Este relatório não teve verificação externa.	

Governança, compromissos e engajamento

Item	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
4.1	Estrutura de governança da organização, incluindo comitês do mais alto órgão de governança	■	O <i>Board</i> da TDB é composto por 100% de homens, sendo 60% deles de nacionalidade japonesa e 40%, brasileira. 80% dos executivos têm mais de 50 anos de idade e 10%, entre 30 e 50 anos. Não há grupos de minoria na estrutura.	
4.2	Presidência do mais alto órgão de governança	■		
4.3	Membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança	■		
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações	■		
4.5	Relação entre a remuneração e o desempenho da organização (incluindo social e ambiental)	■	Os executivos e chefes de departamento da TDB têm participação nos resultados relacionada ao cumprimento das metas e objetivos dos <i>hoshins</i> (planejamento estratégico), que incluem o desempenho ambiental e de negócios.	
4.6	Processos para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados	■		
4.7	Qualificações dos membros do mais alto órgão de governança	■		
4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes	■		
4.9	Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais	■		
4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	■		
4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução	■		
4.12	Cartas, princípios e outras iniciativas desenvolvidas externamente	■		
4.13	Participação em associações e/ou organismos nacionais/internacionais	■		
4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	■		
4.15	Base para identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar	■		

4.16	Abordagens para o engajamento dos <i>stakeholders</i>		No ano fiscal 2012/2013, não foi realizado processo de materialidade. No entanto, a TDB dispõe de estudos que apontam os principais públicos relacionados ao negócio, respondendo aos temas e expectativas a eles associados. Leia mais nas páginas 28 e 29.
4.17	Principais temas e preocupações levantados por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i>		No ano fiscal 2012/2013, não foi realizado processo de materialidade. No entanto, a TDB dispõe de estudos que apontam os principais públicos relacionados ao negócio, respondendo aos temas e expectativas a eles associados. Leia mais nas páginas 28 e 29.

Desempenho econômico

Indicador	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
DMA	Abordagem de gestão do desempenho econômico			
Desempenho econômico				
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício			

Presença no mercado

EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais			
EC7	Contratação local			

Desempenho ambiental

DMA	Forma de gestão do desempenho ambiental			
-----	---	---	--	--

Energia

EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária			
EN5	Energia economizada por meio de melhorias em conservação e eficiência			
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia			
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas			

Água

EN8 Total de água retirada por fonte



Emissões, efluentes e resíduos

EN13 Habitats protegidos ou restaurados



Conforme condicionante da licença de operação, a TDB desenvolve projeto de plantio de área verde nos arredores da planta de Sorocaba, em um total de 79,03 hectares, dos quais 51,25 ha já haviam sido contemplados ao fim do ano fiscal 2012/2013. O projeto da área verde foi aprovado pelo órgão ambiental (Cetesb), mas os resultados ainda não foram avaliados.

EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa



EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas



EN19 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio



A TDB não emite substâncias destruidoras da camada de ozônio.

EN20 NO_x, SO_x e outras emissões atmosféricas significativas



EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação



EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição



EN23 Número e volume total de derramamentos significativos



Não houve derramamentos significativos.

EN24 Peso de resíduos transportados, considerados perigosos



No ano fiscal 2012/2013, a Toyota enviou e deu a correta destinação a 138.326,69 t de resíduos perigosos. Nesta soma não estão incluídos os resíduos perigosos enviados para aterros e a grande parte dos resíduos perigosos tratados e transportados se refere à operação em Sorocaba.

Produtos e serviços

EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais



Conformidade

EN28 Valor de multas e número total de sanções resultantes de não conformidade com leis



Não foram registradas sanções ou multas.

Geral

EN30 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental



Desempenho Social – Laborais

Indicador	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
DMA	Forma de gestão do desempenho com os colaboradores	■		
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região, discriminados por gênero	■		
LA2	Número total e taxa de novas contratações de funcionários e de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região	■		
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados por unidades operacionais significativas	■		

Relações entre os trabalhadores e a governança

LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordo de negociação coletiva	■	96% de nossos colaboradores são cobertos por acordos de negociação coletiva.	
LA5	Descrição de notificações (prazos e procedimentos)	■	Em geral, as mudanças são informadas pelo menos três semanas de antecedência.	

Saúde e segurança no trabalho

LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	■	No ano fiscal 2012/2013, 100% de nossos empregados estavam representados na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), 60% em comitês de patrulha de segurança e 56%, em comitês de ergonomia.	
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região e por gênero	▨		
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	▨	A Toyota possui programas de assistência com relação a educação/ treinamento, aconselhamento, prevenção/controle de riscos e tratamento dos colaboradores. Essas atividades (como campanhas, palestras e ações de comunicação interna) se destinam apenas a colaboradores diretos, não alcançando terceiros, familiares ou membros da comunidade, por exemplo.	

Diversidade e igualdade de oportunidade

LA13 Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade



LA15 Retorno ao trabalho e taxas de retenção após licença maternidade/paternidade, por gênero.



Em 2012, 244 colaboradores do sexo masculino e 16 do feminino tiraram licença maternidade/paternidade. A taxa de retenção desses profissionais após a licença ficou em 98,7% (homens) e 100% (mulheres).

Direitos humanos

Indicador	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
DMA	Forma de gestão do desempenho relacionado a direitos humanos			

Processo de compra

HR2 Percentual de empresas contratadas, fornecedores significativos e outros parceiros de negócios que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos, e as medidas tomadas



Não há cláusulas nos contratos da Toyota com foco em direitos humanos. A companhia dispõe de cerca de 100 fornecedores significativos.

Não discriminação

HR4 Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas para corrigir e mitigar novos casos



A TDB não registrou nenhum caso de discriminação no ambiente de trabalho. Como não houve caso concreto, também não houve ação corretiva padrão relacionada ao problema.

Trabalho infantil

HR6 Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil



Não houve monitoramento de riscos de ocorrência de trabalho infantil.

Trabalho forçado/escravo

HR7 Operações e fornecedores significativos identificados como tendo risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou obrigatório e as medidas que contribuem para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório



Não houve monitoramento de riscos de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo.

Sociedade

Indicador	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
-----------	-----------	-----------	------------------	--------------------

DMA	Forma de gestão do desempenho relacionado à sociedade	■		
-----	---	---	--	--

Políticas públicas

SO5	Posições quanto a políticas públicas	■		
-----	--------------------------------------	---	--	--

SO6	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.	
-----	---	---	---	--

Conformidade

SO8	Descrição de multas significativas e número total de sanções não monetárias	■	Não há registro, no ano fiscal, de valor monetário significativo relativo a multas ou sanções impostas à empresa em função do descumprimento de leis e regulamentos.	
-----	---	---	--	--

Desempenho social – Responsabilidade sobre o produto

Indicador	Descrição	Reportado	Página/ Resposta	Razão para Omissão
-----------	-----------	-----------	------------------	--------------------

DMA	Forma de gestão do desempenho sobre o produto	■		
-----	---	---	--	--

Saúde e segurança do cliente

PR1	Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços	▨		
-----	---	---	--	--

Rotulagem de produtos e serviços

PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas	■		
-----	--	---	--	--

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

Ilustração da capa
PP Publicidade e Marketing

Infográfico
Luciano Veronezi

Fotografia
Ricardo Corrêa

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>