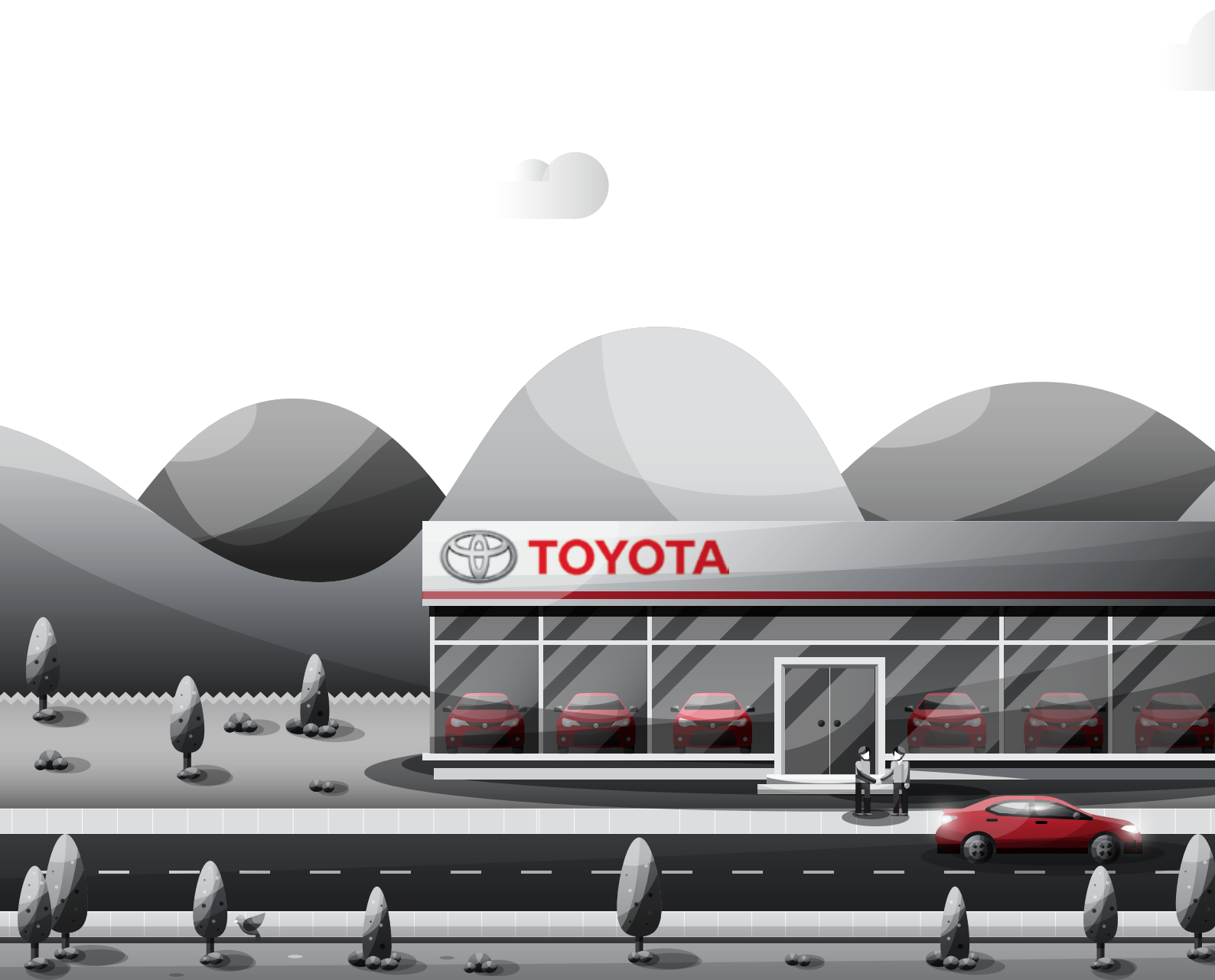




RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2016



SUMÁRIO

03 — OLHAR ABRANGENTE PARA A CADEIA DE VALOR

04 — PALAVRA DO PRESIDENTE

06 — TOYOTA DO BRASIL

12 — Governança, gestão e integridade

14 — Estratégia e visão de futuro

19 — Performance de negócios

20 — MEIO AMBIENTE E ECOEFICIÊNCIA

23 — Na operação: gestão ambiental

34 — Nos produtos: inovação tecnológica

37 — Na cadeia de valor: fornecedores e distribuidores

39 — RELAÇÕES DE CONFIANÇA

42 — Clientes

47 — Colaboradores

43 — Poder público e comunidade

57 — QUALIDADE, SEGURANÇA E INOVAÇÃO

60 — Mobilidade do futuro

62 — SOBRE O RELATÓRIO

63 — Sumário de conteúdo da GRI

68 — Expediente

OLHAR ABRANGENTE PARA A CADEIA DE VALOR

Das comunidades de vizinhança ao cliente, passando por colaboradores, distribuidores e fornecedores, a Toyota está presente na vida de milhões de pessoas. Confira como trabalhamos para controlar nossos impactos socioambientais e gerar valor para a sociedade

FORNECEDORES

96% certificados pela norma ISO 14001



CULTURA KAIZEN (MELHORIAS DE PROCESSOS) RESULTOU EM*

19,4% menos emissões por veículo produzido
16,6% menos consumo de água
12,9% de queda nos resíduos perigosos gerados

* Melhorias ativas entre 2014 e 2015.




1.540 NOVOS POSTOS de trabalho diretos (340) e indiretos (1.200) gerados por Porto Feliz e Snape



PLANTIO VOLUNTÁRIO

SOROCABA: 134.000 mudas

INDAIATUBA: 5.580 mudas

PORTO FELIZ: 4.500 mudas

COMPENSAÇÃO / REQUISITO LEGAL

SÃO BERNARDO: 282 mudas
SOROCABA: 110.913 mudas
PORTO FELIZ: 29.700 mudas






TOYOTAECO DEALER

1ª edição do concurso premiou três distribuidores por projetos ambientais





5 PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS

com foco em meio ambiente e educação



8 LINHAS

de veículos com nota A de emissões na categoria






CADEIA DE FORNECEDORES

+ Diálogo

72 fornecedores envolvidos em ações ambientais, de segurança, produtividade e qualidade em 2015.

PESQUISA & DESENVOLVIMENTO

+ Tecnologia

100% do portfólio Toyota será composto de carros híbridos, elétricos ou movidos a célula de combustível a hidrogênio até a metade do século. Até abril de 2016, foram **9 milhões de híbridos** vendidos no mundo.

OPERAÇÃO

+ Ecofactory

Conceito, iniciado em 2012 com a planta de Sorocaba, agora se espalha pelas unidades industriais do País, incluindo **Porto Feliz**, inaugurada no ano fiscal 2015/2016 com várias ações ambientais.

+ Eficiência

100% das linhas Toyota e Lexus participam voluntariamente do Programa Brasileiro de Etiquetagem veicular, com **8 linhas de veículos** com nota A de emissões em suas categorias.

+ Logística

24% menos emissões com o novo centro logístico de Snape; isso equivale a 1.600 toneladas de CO₂/ano a menos na atmosfera.

AMBIENTE DE TRABALHO

+ Gente

340 novos postos de trabalho diretos gerados em 2015 com Snape (PE) e Porto Feliz (SP).

+ Engajamento

4.496 colaboradores envolvidos nas ações do Círculo de CO₂ e 3.679 participantes na última Pesquisa de Clima.

DISTRIBUIDORES & CLIENTES

+ Gestão

100% da rede certificada pelo Programa de Auditoria de Riscos Ambientais em Distribuidores (Derap).

+ Agilidade

93% dos clientes atendidos em até 20 segundos no SAC.

+ Canais

Além do SAC, a Toyota atende seus clientes em vários canais digitais: Facebook, LinkedIn, YouTube, Google+, Instagram e Reclame Aqui.

78% DE NÍVEL DE SATISFAÇÃO do cliente quanto ao atendimento prestado

COMUNIDADE

+ Investimento

R\$ 4 milhões investidos de forma direta pela Fundação Toyota do Brasil.

+ Eficiência

5 projetos socioambientais com foco em meio ambiente e educação: Toyota APA Costa dos Corais, Arara Azul, Ambientação, Tílnhas Culturais, Esporte Cidadão.

PALAVRA DO PRESIDENTE

G4-1

Mesmo em um cenário difícil,
mantivemos os investimentos
na qualificação de colaboradores
e na expansão da operação

Ao longo de nossa história, nós, da Toyota, temos buscado construir uma relação de parceria e ganhos mútuos com a sociedade brasileira. A dois anos de celebrar a sexta década desde que implantamos aqui a primeira unidade industrial fora do Japão, demonstrando nossa confiança no País, continuamos fortemente comprometidos com a ideia de que uma empresa deve buscar fazer mais do que gerar empregos, dinamizar economias e gerenciar seus impactos ambientais.

O ano fiscal 2015/2016 foi bastante difícil para o setor automotivo brasileiro, com recuo em produção e vendas; mesmo assim, posso dizer que a TDB enfrentou os desafios de mercado com coragem, junto de distribuidores e fornecedores, e com apoio de cada um de seus colaboradores. Enceramos o ano com vendas de 175.843 unidades e nos mantivemos entre as sete maiores montadoras do País, o que é motivado, entre outros fatores, pela liderança em sedãs médios, mais uma vez ocupada pelo Corolla, e por bons resultados do Etios no Brasil e nos mercados sul-americanos para os quais exportamos o compacto – Paraguai, Uruguai, Argentina e Peru, este último, incluído nas nossas vendas internacionais a partir de 2016.

Mesmo em um cenário recessivo, mantivemos os investimentos na qualificação de colaboradores e na expansão da operação, com destaque para o novo centro logístico de Suape, que nos aproxima do Nordeste brasileiro e aumenta nossa capilaridade e eficiência; para a segunda fase do projeto de revitalização da planta de São Bernardo do Campo, que se tornou o endereço de nossa sede corporativa, ganhou um terceiro turno na forjaria e um centro de pesquisa e, em breve, inaugurará um centro de visitantes; e para a inauguração da fábrica de motores de Porto Feliz, que nacionalizou uma etapa importante da cadeia produtiva.

Paralelamente, demos continuidade aos investimentos sociais, com destaque para a Fundação Toyota do Brasil e seus vários projetos – como Arara Azul e Toyota APA Costa dos Corais – que levam educação ambiental, desenvolvimento e estímulo ao turismo sustentável a regiões de alto valor de biodiversidade. Só em 2015, foram quase R\$ 4 milhões investidos de forma direta, com recursos captados no ano anterior e impacto sobre as vidas de milhares de pessoas.

R\$4 MI
investidos de forma
direta pela Fundação
Toyota do Brasil

Tal como as demais subsidiárias Toyota no mundo, nossa visão de crescimento para a TDB está sintonizada à estratégia da matriz. No ano fiscal 2015/2016, ela ganhou contornos ainda mais ousados por meio do Desafio Ambiental Toyota 2050, que guiará a companhia de um modelo de gestão de impactos negativos para um de atuação positiva na sociedade.

Entre os compromissos, destacam-se temas como a gestão de resíduos e emissões e o uso de recursos hídricos – temas que tratamos há anos no Brasil, por meio de ciclos quinquenais de metas, sendo que um deles foi concluído no ano fiscal 2015/2016 com 100% de atingimento dos objetivos. A principal novidade, porém, está conectada ao negócio: estamos comprometidos a reduzir as emissões de nossos veículos em 90% até 2050 – o que, na prática, significa que, em breve, deixaremos de fabricar carros alimentados por combustíveis fósseis.

Essa meta reforça a crença da Toyota Motor Corporation de que a indústria automotiva está em transformação – e, para responder adequadamente aos desafios da humanidade, deve inovar de maneira disruptiva, consolidando uma visão de *eco-company*. Ao fim do ano fiscal, chegamos à marca de 9 milhões de veículos vendidos no mundo com tecnologia híbrida – a mesma do Prius, à venda na rede autorizada desde 2013 no Brasil – e criamos um plano agressivo de expansão das vendas de carros de menor impacto, a fim de torná-los atrativos, competitivos e conectados aos atributos de qualidade e confiança que constituem a identidade de nossa marca.

Nos próximos anos, queremos repetir o pioneirismo do Prius e estar entre as empresas líderes na introdução de tecnologias como a elétrica e a de células de hidrogênio no Brasil, impulsionando o mercado rumo a uma economia de baixo carbono. Além disso, continuamos atuando no sentido de aumentar a eficiência em uso de combustíveis do nosso portfólio atual – o que é atestado por ferramentas como o Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular (PBEV), do Inmetro – e garantir uma experiência singular e gratificante aos nossos clientes, da concepção do produto ao pós-venda, para que nos retribuam sempre com um sorriso e reconheçam nosso jeito de fazer negócios.

Neste *Relatório de Sustentabilidade*, apresentamos a você uma síntese de como foi o ano fiscal 2015/2016, além de darmos alguns sinais de nossa preparação para o futuro. Os conteúdos apresentados respondem aos objetivos estratégicos da matriz e da TDB e também prestam contas sobre nossos temas materiais de sustentabilidade – identificados a partir de uma consulta abrangente aos públicos de relacionamento da companhia no Brasil.

Boa leitura.

Koji Kondo
Presidente da Toyota do Brasil



100%
do portfólio no futuro será livre de combustíveis fósseis



TOYOTA DO BRASIL

Com quase seis décadas de história no Brasil, a Companhia tem como política apostar no desenvolvimento mútuo do negócio e do País.

NESTE CAPÍTULO

- 12 Governança, gestão e integridade
- 14 Estratégia e visão de futuro
- 19 Performance de negócios

ONDE ESTAMOS G4-5

1. SÃO BERNARDO DO CAMPO

Sede corporativa e produção de peças
Colaboradores: 1.491
Inauguração: 1962

2. INDAIATUBA

Produção do Corolla
Colaboradores: 2.015
Inauguração: 1998

3. BRASÍLIA

Escritório de representação
Colaboradores: 2
Inauguração: 2005

4. GUAÍBA

Centro de distribuição
Colaboradores: 15
Inauguração: 2005

5. VITÓRIA

Centro de distribuição
Inauguração: 2009

6. SOROCABA

Produção do Etios
(hatchback e sedã)
Colaboradores: 1.778
Inauguração: 2012

7. VOTORANTIM

Centro de distribuição de peças
Inauguração: 2012

8. PORTO FELIZ

Produção de motores (Etios)
Colaboradores: 342
Inauguração: 2016

9. SUAPE

Centro de distribuição
Inauguração: 2015



A Toyota do Brasil Ltda. é uma companhia com 58 anos de história, cerca de 5,7 mil colaboradores e posição de relevância no setor automotivo brasileiro. Primeira subsidiária da Toyota Motor Corporation (TMC) a ter uma fábrica fora do Japão, a empresa conta hoje com operações em quatro estados – Rio Grande do Sul, São Paulo, Espírito Santo e Pernambuco – e no Distrito Federal, além de uma rede de 218 concessionárias distribuídas em todo o território nacional. **G4-3, G4-7**

Com faturamento de R\$ 13,24 bilhões em 2015, a TDB esteve entre as sete maiores montadoras do País em vendas e manteve forte desempenho, mesmo em um ano desafiador para a indústria. Durante o ano fiscal, foram entregues investimentos que reforçam o compromisso da companhia com o desenvolvimento local, como o novo centro de distribuição em Suape (PE), a fábrica de motores de Porto Feliz (SP) e a segunda fase do projeto SBC Reborn, com a revitalização e modernização da fábrica de São Bernardo do Campo (SP) – que receberá, até o fim de 2016, R\$ 67 milhões em recursos. **G4-3, G4-9**

A estrutura operacional da TDB inclui três plantas de produção de veículos em São Paulo (Indaiatuba, São Bernardo do Campo e Sorocaba), três centros logísticos – Guaíba (RS), Vitória (ES) e Suape (PE) –, um centro de distribuição de peças em Votorantim (SP), um escritório de representação em Brasília (DF) e a planta de motores, em Porto Feliz (SP).

Com uma estratégia pautada por requisitos que incluem a eficiência na produção, o uso responsável de recursos naturais, a dedicação ao cliente e a contribuição social, a TDB atua em sintonia com as diretrizes da TMC – fundada em 1937 e presente em mais de 160 países, por meio das marcas Toyota, Lexus, Daihatsu e Hino, com um corpo funcional de mais de 235 mil colaboradores. **G4-4, G4-6, G4-8**

COMO GERAMOS VALOR

G4-9

R\$13,2 BI
em faturamento

175.843
unidades vendidas
em 2015

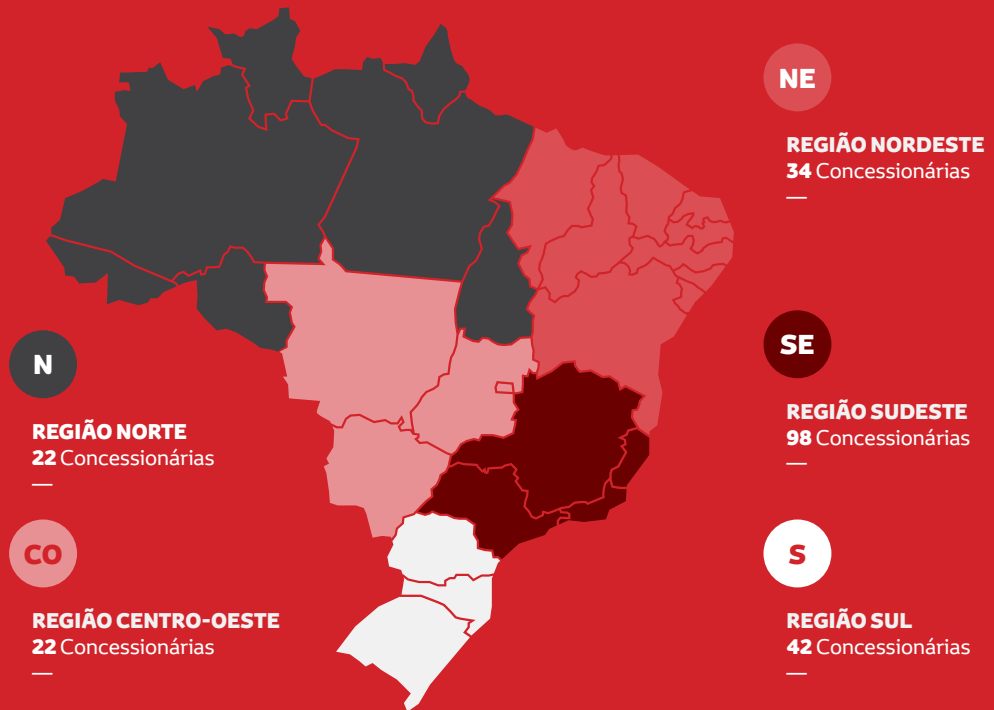
-10%
redução em vendas no ano

COMO OPERAMOS G4-9, G4-12

5,7 MIL
colaboradores

100
fornecedores de
materiais e insumos

218
concessionárias



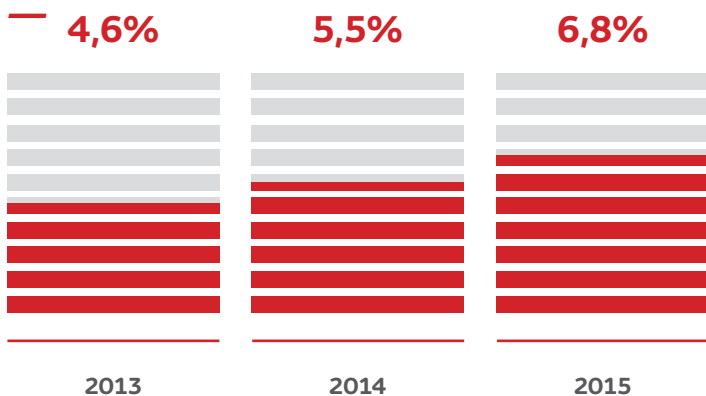
Por meio da Fundação Toyota do Brasil, a companhia impacta positivamente comunidades e biomas brasileiros, tendo investido quase R\$ 4 milhões em 2015 em projetos como a APA Costa dos Corais – que leva educação ambiental, cidadania e desenvolvimento comunitário para um dos mais importantes redutos de biodiversidade da costa brasileira. Além disso, por meio da parceria com fornecedores e distribuidores, trabalha na mitigação de impactos ambientais da cadeia e fortalece sua filosofia de negócios voltada à excelência em relacionamento, qualidade e segurança.

Outro investimento dos últimos anos é o estímulo à modernização do setor automotivo, por meio da aposta em tecnologias a serviço da mobilidade urbana sustentável. Alinhada ao Desafio Ambiental 2050, que abrange a Toyota em nível global, a TDB tem o objetivo de expandir seu portfólio de veículos ecoeficientes, reduzindo o impacto de emissões do negócio.

173.991
unidades produzidas

R\$ 3,9 MI
em investimentos da
Fundação Toyota do Brasil

MARKET SHARE



R\$ 67 MI
investidos entre 2015 e 2016
no projeto SBC Reborn

NOSSO PORTFÓLIO G4-4

COROLLA

Lançado em 1966, é líder mundial em vendas na categoria de sedãs médios. No Brasil, foi lançada em abril de 2016 uma nova opção exclusiva para a linha Corolla 2017, a edição especial Black Pack, com acessórios internos e externos personalizados de série para a versão GLi Upper. A família Corolla 2017 conta com seis versões: GLi 1.8L com transmissão manual; GLi 1.8 L com transmissão Multi-Drive; GLi Upper 1.8 L com transmissão Multi-Drive; GLi Upper Black Pack 1.8 L com transmissão Multi-Drive (disponível exclusivamente na pintura Preto Eclipse); XEi 2.0 L com transmissão Multi-Drive; e Altis 2.0 L com transmissão Multi-Drive.



ETIOS

Lançado em 2012, o Etios é o compacto preparado pela TDB para fortalecer os negócios em solo nacional, em um novo segmento de mercado. Em maio de 2016, chegou às concessionárias brasileiras a linha Etios 2017, com família de motores 1.3 e 1.5 litro Dual VVT-i, transmissão manual de seis velocidades, painel de instrumentos digital TFT com visor de 4,2 polegadas – o Toyota Smart Screen –, único no segmento de carros compactos, mais equipamentos de série em todas as versões, melhoria no isolamento acústico, suspensão e direção elétrica recalibradas e padronagem inédita no acabamento interno. A principal novidade é a adoção da transmissão automática de quatro velocidades para toda a família Etios, tanto nas versões *hatchback* quanto nos sedãs. O Etios 2017 também é o primeiro do portfólio TDB a contar com motores produzidos na nova fábrica de Porto Feliz. O veículo mantém o porta-malas do sedã de 562 litros, um dos maiores da categoria, e está disponível nas versões X, XS, KLS, Cross e Platinum – a última ganhou uma central multimídia, com navegador, câmera de ré, sistema com reprodução de DVD e TV digital.



ETIOS: SUCESSO INTERNACIONAL

O bom desempenho de vendas do compacto Etios fez com que, desde o final de 2014, a TDB exportasse o veículo para o Paraguai e o Uruguai – além da Argentina, onde a comercialização começou em 2013. Somente em 2015, a TDB comercializou 61 mil unidades Etios no Brasil e 22 mil nos três países latino-americanos. A partir de 2016, as exportações também chegaram ao Peru.

HILUX

A Hilux teve mais de 65 mil unidades vendidas em 2015. A picape média ganhou em 2016 uma nova geração Flex, com uma motorização moderna e tecnologia Dual VVT-i Flex 2.7 16V DOHC (tecnologia de duplo comando de válvulas variável), especialmente desenvolvida para o mercado brasileiro, além da versão tradicional a diesel. O veículo está disponível em três novas versões, nas configurações SR 4x2, SRV 4x2 e 4x4, todas com transmissão automática de seis velocidades.



PRIUS

O Prius chegou à rede autorizada do Brasil em 2013. Em sua quarta geração, o veículo híbrido pioneiro de maior sucesso global é o primeiro veículo da marca a ser montado sobre a plataforma Toyota New Global Architecture (em português: Nova Arquitetura Global da Toyota), com melhor conforto e dirigibilidade, centro de gravidade mais baixo e coeficiente aerodinâmico (Cx) reduzido de 0.25 para 0.24.



SW4

Assim como a Hilux, o utilitário esportivo ganhou uma nova família Flex, com três opções em versão única – SR de cinco e sete assentos com câmbio automático, e uma de cinco lugares com câmbio manual, voltada apenas a vendas diretas, todas com tração 4x2. A tecnologia Dual VVT-i também fornece ao veículo *performance* superior em relação à geração anterior de motor Flex.



LEXUS

A Toyota também é proprietária da divisão de negócios *premium* Lexus, focada em veículos de luxo e alta *performance*. Os modelos comercializados no Brasil, em 10 concessionárias e mais de 15 prestadoras de serviços autorizados no Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, são fabricados no Japão.

CAMRY

É o sedã *premium* da Toyota, equipado com um motor V6 Dual VVT-i 24V – potência de 277 cavalos, a 6.200 rpm – e faróis baixos de xênon. A nova versão está em desenvolvimento nos Estados Unidos e deve ser apresentada ao mercado no início de 2017.



RAV4

A família RAV4 2016, que já está sendo comercializada no Uruguai, destaca-se pela dianteira, que foi redesenhada e ganhou novos faróis, grade e para-choque. O utilitário esportivo também recebeu novas lanternas e aprimoramentos no acabamento interno e, nas versões de linha motor 2.0 litros de 144 cv e 19,0 kgfm de torque, adota o câmbio CVT com sete marchas virtuais.



CONFIRA +

detalhes sobre os modelos Toyota comercializados no Brasil: clique [aqui](#).

SUAPE: POTENCIALIZANDO NEGÓCIOS LOCAIS G4-13, G4-EC8

A TDB inaugurou, em 30 de novembro, seu novo centro de distribuição na região portuária de Suape, na cidade de Cabo de Santo Agostinho (PE), região metropolitana de Recife.

Com investimentos iniciais de R\$ 2,4 milhões, o centro possui área total de 23 mil metros quadrados e capacidade de receber 40 mil unidades do ano, inaugurando um novo modelo de logística para a Toyota no Nordeste – responsável por cerca de 20% das vendas no País.

Cabe ao centro, que gerou cerca de 40 empregos diretos e indiretos, distribuir às concessionárias da região o Corolla e o Etios, fabricados em São Paulo, além da Hilux e do SW4, produzidos na Argentina, na planta de Zárate. Além dos ganhos em eficiência logística, a unidade permitirá à empresa reduzir sua pegada ambiental.

PORTO FELIZ: EM OPERAÇÃO G4-13, G4-EC8

Outro marco do primeiro semestre de 2016 foi a inauguração oficial da nova fábrica de motores no município paulista de Porto Feliz. O complexo tem mais de 827 mil metros quadrados de área e gerou cerca de 320 empregos, nacionalizando a produção de motores para o compacto Etios, comercializado na América do Sul, com capacidade de produzir 108 mil unidades anuais. Assim como na planta de Sorocaba, inaugurada em 2012, o projeto construtivo adotou conceitos de ecoeficiência que permitem uso racional dos recursos naturais e ganhos em eficiência e produtividade (*leia mais em Meio Ambiente e Ecoeficiência*).

GOVERNANÇA, GESTÃO E INTEGRIDADE

Alinhamento com a gestão global e garantia de conformidade e transparência estão entre os focos da governança da TDB

A Toyota possui, no Brasil, processos de governança sintonizados ao modelo de atuação da matriz TMC, buscando a conformidade, o alinhamento nas tomadas de decisão e a integração entre áreas operacionais e de suporte em toda a América Latina e o Caribe. Desde 2015, transformações vieram fortalecendo essa sinergia, sob a liderança de Steve St. Angelo, Chief Executive Officer (CEO) da companhia na região e, também, *chairman* da Toyota do Brasil.

Como empresa de capital fechado, a TDB possui um modelo de governança baseado em dois órgãos centrais: Board of Directors (BOD) e Directors Meeting. A governança é regida por documento específico (denominado Authorization Policy), que estabelece esferas de decisão e atribuições dos principais executivos. G4-34

Composto do *chairman*, do presidente e de vice-presidentes (Financeiro, Corporativo, Comercial e Industrial), além de um secretário, o BOD se reúne com frequência mensal, definindo modelos estratégicos para a atuação no mercado brasileiro. O Directors Meeting, por sua vez, é formado por vice-presidentes e diretores estatutários e não estatutários, atuando na gestão da carteira de projetos e ações e na comunicação com a liderança.

Outro nível de atuação está nos Functional Meetings, grupos de trabalho que contribuem para tomadas de decisão em aspectos como vendas, compras, qualidade, engenharia e finanças. A seleção dos executivos brasileiros se baseia nas necessidades do negócio e nas experiências prévias dos membros.

No nível local, a Toyota não tem membros independentes ou não executivos em sua governança corporativa. Já a matriz TMC possui ações nas Bolsas de Valores de Tóquio, Nagoya, Osaka, Fukuoka e Sapporo (Japão), Nova York (EUA) e Londres (Reino Unido), obedecendo a critérios e diretrizes de governança específicos de cada um dos mercados.

O modelo de governança da TDB busca estar em sintonia com as diretrizes da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), referência global em auditoria e conformidade que é atendida pela TMC. Entre as boas práticas, estão a realização de auditorias internas anuais e o monitoramento da estrutura de controles internos da organização.

COMO TOMAMOS DECISÕES

O BOD é o responsável pela maioria das decisões que abrangem o mercado brasileiro. No entanto, há também casos de medidas que são comunicadas ou mesmo passam por aprovação prévia da matriz no Japão.

COMPLIANCE G4-56

A TDB divulga aos colaboradores normas e diretrizes sobre diversos assuntos por meio de seu 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 referem-se a temas como respeito aos direitos humanos e à diversidade, procedimentos anticorrupção e prevenção de conflitos de interesse e desvios éticos.

O Código está em linha com os princípios estabelecidos pela TMC, e todas as atividades desenvolvidas pelos profissionais e equipes da TDB devem segui-lo.

Disponível nas versões digital e impressa, o Código de Conduta é divulgado por meio da intranet e entregue a todos os colaboradores, em conjunto com o Regulamento Interno da Toyota do Brasil.

Periodicamente, são realizados treinamentos e campanhas acerca do código, de forma a conscientizar todos os colaboradores sobre sua importância e seus principais aspectos.

A TDB estabelece uma estrutura responsável pelo registro de queixas, dúvidas e manifestações ligadas ao Código, bem como pelo tratamento, análise e monitoramento de ocorrências. A direção da TDB é diretamente envolvida, como coordenadora ou supervisora, nessas instâncias, com apoio eventual da matriz TMC.

Para garantir a aplicação e as tratativas adequadas a possíveis casos de desvio de conduta, a Toyota dispõe de:

- Canal Ético: disponível por telefone, e-mail ou internet, registra denúncias ligadas a desvios éticos, fraudes e conflitos de interesse, entre outros tópicos.
- Comitê Ético: é coordenado pela Auditoria Interna com participação de diretores e gerentes das áreas Jurídica, Administrativa e Recursos Humanos. Desenvolve pareceres sobre todos os casos reportados à empresa, e comunica-os à Presidência e à Diretoria de Recursos Humanos. Em caso de denúncias relacionadas ao presidente ou ao diretor financeiro da TDB, a TMC é responsável pela análise dos casos.

COMITÊ ÉTICO

—
Instância permite a análise e a gestão de riscos de conformidade, apurando casos reportados à Companhia

ESTRATÉGIA E VISÃO DE FUTURO

Nas próximas décadas, a Toyota irá se posicionar na vanguarda da indústria automotiva por meio da oferta de veículos inovadores e de uma contribuição real para o desenvolvimento das comunidades

Desde sua fundação, a Toyota Motor Corporation consolidou um modelo de produção reconhecido por seus princípios de eficiência, redução de falhas e produtividade sistêmica. Nos últimos anos, investimentos e planos estratégicos vieram reforçando essas diretrizes e conectando-as ao impacto socioambiental positivo, à inovação e à construção de relações harmônicas com clientes, sociedade e o planeta.

Atualmente, todas as atividades realizadas pelos colaboradores – do chão de fábrica até o nível de liderança – baseiam-se em uma filosofia de negócios regida por dois modelos: o Toyota Way e o Sistema Toyota de Produção (TPS).

Adotado em diversos segmentos da indústria, inspirados pela Toyota, o TPS tem como propósito garantir o pleno atendimento das necessidades do cliente, com rapidez, baixo custo de produção e qualidade. Sua metodologia é sinônimo do conceito de produção enxuta (*lean manufacturing*) e é aplicada na Toyota do Brasil desde a chegada da primeira fábrica fora do Japão ao País, em 1958, para a produção do jipe Bandeirante.

Já o Toyota Way passou a ser adotado ao redor do mundo em 2001, como diretriz da matriz TMC, com métodos gerenciais e de negócios baseados no respeito às pessoas e na melhoria contínua.

Por meio do conceito *kaizen* (melhoria contínua), as duas metodologias reforçam o comprometimento da Toyota com uma produção baseada na diminuição de desperdícios, na segurança das operações e dos produtos finais e no controle dos riscos. Essas diretrizes, alinhadas à visão socioambiental de longo prazo e à estratégia de crescimento da TMC, são aplicadas às rotinas das subsidiárias e às suas relações com fornecedores, colaboradores e distribuidores da rede autorizada.

TPS

Modelo de produção enxuta se tornou referência na indústria, em diversos setores

TOYOTA WAY

Lançado nos anos 2000, reforça o compromisso da Toyota com o bem-estar humano e a eficiência

O TOYOTA WAY

Construído e disseminado nas subsidiárias no início da década de 2000, a filosofia de negócios Toyota para o novo milênio baseia-se em dois pilares e cinco diretrizes

Melhoria contínua

Desafio – Construção de uma visão de longo prazo, enfrentando os desafios com coragem e criatividade

Kaizen – Reforçar a ideia de que sempre é possível evoluir, melhorando as operações e os negócios da companhia

Genchi genbutsu – Em japonês, “ir até a fonte”, mirando a identificação dos fatos concretos para tomar decisões adequadas, construir consenso com a sociedade e alcançar as metas de qualidade e geração de valor

Respeito pelas pessoas

Respeito – Buscar entendimento e confiança mútua em todos os níveis e relacionamentos da organização

Trabalho em equipe – Estímulo ao desenvolvimento de todos os colaboradores, buscando oportunidades e potencializando os desempenhos individual e de equipe

50

Subsidiárias Toyota em 25 países aderiram oficialmente às atividades do Círculo de CQ (*leia mais em Colaboradores*), alinhadas aos pilares de melhoria contínua e respeito pelas pessoas do Toyota Way.

SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO – TPS

Critérios

- Qualidade assegurada: Somente as unidades com qualidade devem seguir para os processos subsequentes, evitando falhas em cadeia
- Flexibilidade de produção: Adaptabilidade às variações de demanda
- Respeito à condição humana: Foco em criatividade, inovação e trabalho em equipe, bem como na confiança e no respeito mútuo

Filosofias integradas

- Produção *Just in Time*: Produzir e transportar o necessário, no tempo necessário e na quantidade necessária
- *Jidouka*: O conceito propõe 100% de qualidade na produção de peças, além da prevenção a defeitos ou falhas que sigam pelo processo sem identificação prévia. Em anormalidades, o colaborador deve interromper toda a produção para ajustes

VISÃO GLOBAL TOYOTA 2020

A TDB está alinhada à estratégia global de longo prazo adotada pela Toyota Motor Corporation, que identifica os valores corporativos, os objetivos e as diretrizes para potencializar os resultados de negócios, os benefícios à sociedade e aos clientes, e a contribuição para o planeta.

A Visão 2020 é representada como uma grande árvore, que estabelece linhas de inspiração para a TMC e suas subsidiárias desenvolverem negócios que gerem a satisfação de clientes, o impacto positivo na comunidade, a segurança e a sintonia com desafios globais, como a mobilidade urbana. O tronco da árvore é o Toyota Way, e as raízes aludem aos valores, princípios, preceitos e à filosofia da organização.

O modelo reforça princípios da cultura Toyota, como o foco na satisfação dos clientes, o respeito ao meio ambiente e a filosofia *kaizen*. A estratégia indica, em resumo, *o que* deve ser feito, valorizando o *como fazer* no intuito de dar autonomia às unidades de negócio ao redor do mundo.

PILARES DA VISÃO 2020

1. Mostrar o caminho

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

2. Futuro da mobilidade

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

3. Enriquecendo vidas ao redor do mundo

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

4. Formas mais seguras e responsáveis de transportar pessoas

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

5. Compromisso com a qualidade

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

6. Inovação constante

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

7. Respeito ao planeta

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

8. Superar expectativas

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

9. Recompensados com um sorriso

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

10. Metas desafiadoras

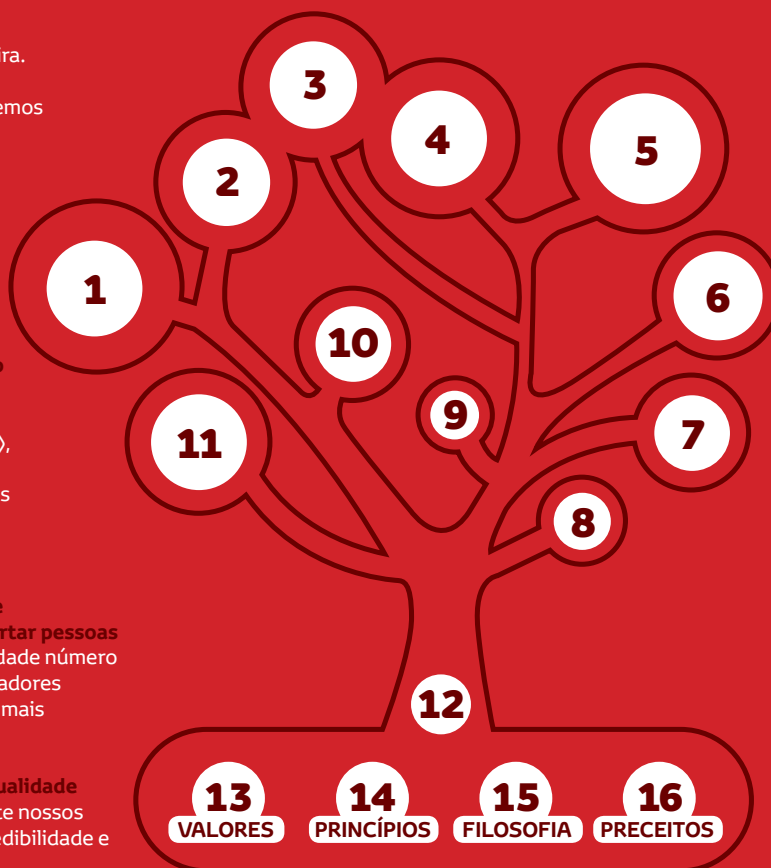
Nossos propósitos são elevados e trabalhamos em conjunto... É isso o que somos.

11. Empregando o talento e a paixão das pessoas

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

12. Há sempre uma maneira melhor

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



Leia mais sobre a Visão Global 2020: [clique aqui](#).

COMO APLICAMOS A ESTRATÉGIA: HOSHINS

Como forma de responder ao mapa estratégico desenhado pela Toyota, as subsidiárias devem cumprir *hoshins* – ações e objetivos táticos anuais que guiam e permitem a mensuração dos resultados de negócios pela liderança. Essas estratégias são desenhadas pela TMC, com apoio do conhecimento local dos mercados pela alta gestão, e se desdobram nos níveis global, regional – como o *hoshin* para a América Latina e Caribe – e nacional (no caso do Brasil, o *hoshin* da TDB). Confira, a seguir, o *hoshin* estabelecido para o Brasil no ano fiscal 2015/2016, os resultados alcançados e os planos para o ano 2016/2017 – que dão continuidade à abordagem dos desafios da companhia no Brasil.

HOSHIN TDB 2015/2016

O PLANO	OS RESULTADOS
APRIMORAR A COMPETITIVIDADE DE CUSTOS E FORTALECER A ESTRUTURA CORPORATIVA, ALCANÇANDO O CRESCIMENTO SUSTENTADO	Entrega do novo centro logístico de Suape, que aprimora as relações com distribuidores e o atendimento ao mercado do Nordeste brasileiro, e da planta de motores de Porto Feliz, além do andamento do projeto SBC Reborn.
APRIMORAR A CAPACIDADE DE VENDAS DOMÉSTICAS, OS NEGÓCIOS DE EXPORTAÇÃO E O PLANEJAMENTO DE APOIO	Crescimento das vendas de veículos para exportação, focando os mercados uruguaio, argentino e paraguaio – foram 22 mil unidades Etios em 2015 (jan. a dez.).
EXPANSÃO DE CAPACIDADE COM O MÍNIMO DE CUSTO E APRIMORAMENTO DA PRODUTIVIDADE E DA FLEXIBILIDADE DE PRODUÇÃO	A Toyota tem aprimorado sua capacidade e flexibilidade por meio de medidas como o novo centro logístico de Suape, a exportação de veículos para outros mercados da América Latina e ganhos de produção em suas plantas, de acordo com a demanda local e regional.
CRIAR PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA PROFISSIONAIS-CHAVE E APRIMORÁ-LOS PELO SISTEMA PRO-WIN	O Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças capacitou 87 colaboradores. Também foi dada continuidade ao Pro-WIN.
PROMOVER DESAFIOS E FORTE COMUNICAÇÃO ENTRE TODAS AS PESSOAS PARA DESENVOLVER UMA CULTURA DE FAMÍLIA NA COMPANHIA	Os resultados da Pesquisa de Clima continuam sendo utilizados como base para ações que estimulem a cultura empresarial e o engajamento dos colaboradores.
DESENVOLVER RELACIONAMENTOS DURADOUROS COM COMUNIDADES, SINDICATOS E GOVERNO	A TDB manteve seus investimentos na sociedade por meio da Fundação Toyota do Brasil, tendo mantido seu quadro de projetos apoiados com R\$ 3,9 milhões investidos em 2015 (jan. a dez.), além de ter aplicado recursos via leis de incentivo fiscal (R\$ 2,4 milhões em cultura e R\$ 750 mil em esporte). No âmbito das relações sindicais, um destaque foi o acordo de proteção ao emprego firmado com o governo de São Paulo diante do cenário difícil da indústria automotiva brasileira (<i>leia mais em Relações de Confiança</i>).
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SBC REBORN: (1) CONSOLIDAÇÃO DA NOVA SEDE CORPORATIVA E DO CRESCIMENTO SUSTENTADO; (2) IMPLANTAÇÃO DO CONCEITO <i>ECOFACTORY</i> , TREINAMENTOS CORPORATIVOS TPS E MONTAGEM DO PRIUS; (3) CENTRO DE DESIGN E NOVA INFRAESTRUTURA DE ENGENHARIA	A nova sede corporativa está instalada na planta de São Bernardo do Campo, com R\$ 19 milhões investidos na primeira fase, até março de 2015, e mais R\$ 48 milhões até o fim de 2016. A unidade já está operando nos princípios <i>ecofactory</i> e contou com treinamentos TPS, porém o projeto de montagem nacional do Prius foi descontinuado por decisão da matriz. O centro de <i>design</i> foi inaugurado em agosto de 2016.

HOSHINTDB 2016/2017

- Aprimorar a competitividade de custos e fortalecer a estrutura corporativa, alcançando o crescimento sustentado;
- Fortalecer as vendas domésticas e a melhoria contínua (*kaizen*) na cadeia de valor, mirando o crescimento futuro;
- Estabilizar os negócios com a minimização de impactos por meio da produção local de peças e da expansão da exportação;
- Estabelecer a prontidão da produção para atender ao futuro crescimento da demanda;
- Criar plano de desenvolvimento para profissionais-chave e aprimorá-los pelo sistema Pro-WIN;
- Promover desafios e forte comunicação entre todas as pessoas para desenvolver uma cultura de família na companhia;
- Desenvolver relacionamentos duradouros com comunidades, sindicatos e governo;
- Dar continuidade ao projeto Reborn, com ênfase na conclusão do centro TPS, no conceito *ecofactory* e *eco-company*, na implantação do centro de *design* e na nova infraestrutura de engenharia.

DESAFIO AMBIENTAL 2050: IMPACTO POSITIVO

No ano fiscal 2015/2016, a matriz TMC lançou o Toyota 2050 Environmental Challenge, um conjunto de diretrizes que tem como principal objetivo gerar impacto positivo com o negócio – em vez de apenas reduzir ou neutralizar externalidades negativas. Para isso, foram fixados seis desafios, que abordam as mudanças climáticas, o uso de recursos naturais e um modelo pautado pela transição a uma economia de baixo carbono. Na Toyota do Brasil, essa perspectiva se traduz em iniciativas já em curso – como a adoção de novas tecnologias e processos nas fábricas, o monitoramento ambiental na cadeia de fornecedores e distribuidores e a aposta em veículos de menor impacto –, mas também instiga a companhia a buscar soluções inovadoras, como a neutralização de emissões nas plantas pela compra de eletricidade de fontes renováveis (*leia mais em Meio Ambiente e Ecoeficiência*).

ACESSE

mais informações sobre o Desafio Ambiental Toyota 2050 [aqui](#).

PERFORMANCE DE NEGÓCIOS

Resultados em 2016 demonstram capacidade da Companhia de manter sua rentabilidade, mesmo em cenários adversos

O ano de 2015 foi de resultados expressivos para a Toyota Motor Corporation (TMC). Pela quarta vez, a empresa se consolidou como a maior montadora do mundo, com 10,15 milhões de unidades vendidas. Apesar da queda nas vendas de 0,8%, influenciada por dificuldades em alguns mercados, a companhia manteve liderança absoluta com o Corolla, que teve recorde histórico de 1,33 milhão de unidades.

No Brasil, mesmo diante da retração da economia brasileira, a TDB conseguiu registrar desempenho em produção e vendas positivo, com R\$ 13,2 bilhões em faturamento – o que a coloca entre as sete maiores montadoras do País.

Com posição entre os maiores mercados automotivos e indústrias do mundo, segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), o Brasil tem mais de 30 fabricantes de veículos de máquinas agrícolas e rodoviárias.

O balanço referente a 2015 da Anfavea demonstra a comercialização total de 2,57 milhões de unidades automotivas no ano, uma queda expressiva (26,6%) em relação às 3,5 milhões de 2014. O cenário de instabilidade política, a redução da confiança de consumidores e investidores e o acesso mais restritivo ao crédito foram fatores de influência. A produção do setor automotivo brasileiro alcançou 2,43 milhões de unidades no ano, também com queda de 22,8% em relação a 2014.

Com relação às exportações, foram impulsionadas pela valorização do dólar e por acordos comerciais firmados no ano com países como Argentina, Colômbia, México e Uruguai. No total, a indústria automotiva no País fechou o ano com 129,7 mil postos de trabalho, uma redução de 10,2% em comparação a 2014.

Influenciada por esse cenário complexo, a TDB implantou medidas para reforçar sua eficiência, em linha com seus direcionadores de negócio – como a adequação à demanda, a cultura *kaizen* e a produtividade sistêmica. Em 2015, a companhia comercializou 175.843 unidades, 10% abaixo do ano anterior; no entanto, registrou aumento de participação de mercado (que chegou a 6,8%). A produção foi de 173.991 unidades no mesmo período.

VENIDAS TDB POR VEÍCULO (2015)

61.369

Etios

67.334

Corolla

65.798

Hilux

17.388

SW4

5.172

RAV4

54

Camry

213

Prius

40

Outros (Lexus)



MEIO AMBIENTE E ECOEFICIÊNCIA

A Toyota aposta na melhoria contínua para aumentar a eficiência do negócio, desde a produção até os parceiros de negócios e produtos finais.

NESTE CAPÍTULO

- 23 Na operação: gestão ambiental
- 34 Nos produtos: inovação tecnológica
- 37 Na cadeia de valor: fornecedores e distribuidores

Historicamente, a Toyota do Brasil tem buscado reduzir os impactos ambientais de suas operações com base em requisitos e diretrizes globais da companhia, com foco em princípios como a melhoria contínua (*kaizen*), a redução de desperdício (*muda*) e da menor variação (*mura*). Adicionalmente, como reflexo de seu amadurecimento e do entendimento da extensão de sua pegada, a companhia tem reforçado parcerias com a cadeia de valor e exercitado o olhar crítico sobre o desempenho de produtos finais.

A gestão de aspectos ambientais é executada na TDB por meio de uma equipe corporativa e, também, de responsáveis pelo assunto em cada uma das unidades de negócio – com foco nas plantas industriais, onde está a maioria do impacto da operação. Entre os aspectos priorizados, estão as emissões na produção e na logística, o consumo de energia e água e as emissões atmosféricas.

Todas as fábricas da TDB têm Sistema de Gestão Ambiental (SGA) implantado, pautado pelo Toyota Way e inspirado nas diretrizes da norma ISO 14001. No caso da planta de Porto Feliz, inaugurada em 2016, foram adotados sistemas que alinham ao conceito *ecofactory*, implantado em Sorocaba e, mais recentemente, em São Bernardo do Campo, no âmbito do projeto SBC Reborn (*leia mais em Na Operação*).

Além das operações diretas, são estudados indicadores de distribuidores e fornecedores em aspectos como certificações de gestão e destinação de resíduos. Quanto aos produtos finais, áreas como Engenharia, Regulação e Qualidade trabalham no aprimoramento do desempenho dos veículos.

No ano fiscal 2015/2016, uma das evoluções foi a criação do Comitê de Meio Ambiente, de caráter corporativo, composto das diretorias e gerências das áreas de Produção, Compras, Logística, Marketing, Pós-Vendas e Relações Públicas e Meio Ambiente Corporativo, que se reúne semanalmente para analisar indicadores-chave de *performance* da companhia.

Em 2015, a companhia encerrou o ciclo do Toyota Environmental Action Plan, um conjunto de metas definido pela TMC que direciona a gestão ambiental do País. Na quinta geração, a TDB conseguiu atingir 100% das metas – que abrangiam itens como zero caso de não conformidade legal, reclamações e acidentes ambientais; obtenção de certificação ISO 14001 para fornecedores e distribuidores; e redução de emissões, consumo de água e energia e geração de resíduos.

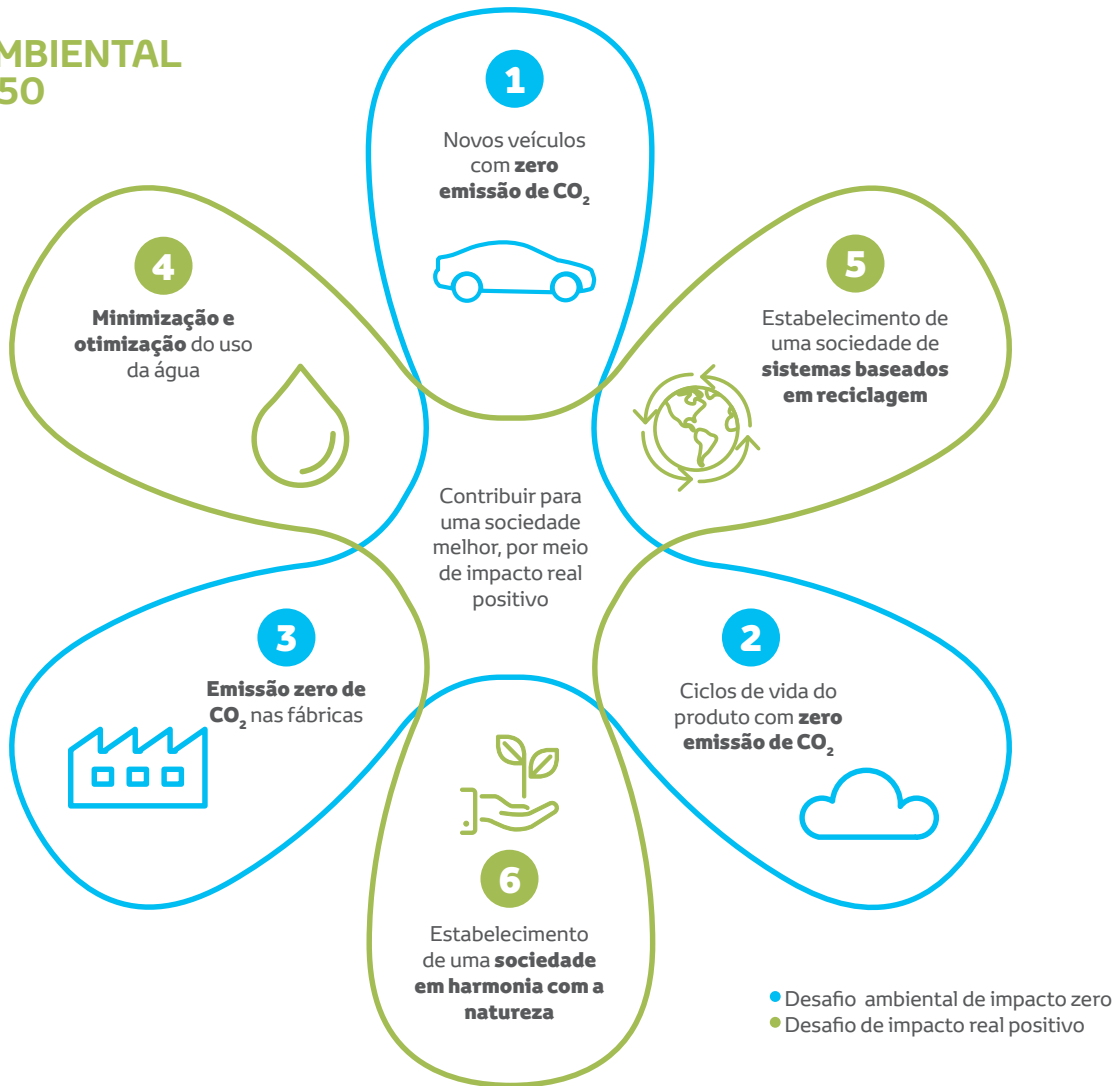
Globalmente, o ano fiscal foi relevante pelo lançamento do Toyota Environmental Challenge 2050 – ou Desafio Ambiental Toyota 2050, em português. Com seis pilares ou desafios (*veja ilustração*), o plano ultrapassa o propósito de diminuição de impactos do Toyota Environmental Action Plan e lança uma visão de longo prazo, segundo a qual a TMC buscará promover impacto positivo real e mensurável, especialmente nos temas de água, emissões e inovação tecnológica.



100%

das metas ambientais da Toyota para o quinquênio encerrado em 2015 foram alcançadas

DESAFIO AMBIENTAL TOYOTA 2050



ALGUMAS METAS ESTABELECIDAS PARA O BRASIL

com base nos desafios ambientais da TMC

Zero emissão de CO₂ nas fábricas até 2020

por meio da compra de energia (eletricidade) gerada por fontes renováveis.

Minimização de uso de água nas fábricas

por meio do reúso de água da chuva.

Redução de resíduo gerado nas fábricas

Melhoria contínua para atingir o melhor desempenho regional.

NA OPERAÇÃO: GESTÃO AMBIENTAL

Nosso olhar para a eficiência dos processos




A TDB tem o compromisso de alcançar níveis de excelência ambiental em suas fábricas no Brasil. No ano fiscal 2015/2016, as unidades de São Bernardo do Campo, Sorocaba e Indaiatuba mantiveram sua certificação na norma ISO 14001, que atesta o atendimento a elevados requisitos de gestão.

A atuação no setor automotivo expõe a companhia a impactos expressivos em aspectos como consumo de energia e emissões de gases de efeito estufa – tanto nas operações fabris como na logística e no próprio uso dos veículos –, além da geração de resíduos, das emissões de compostos orgânicos voláteis (VOC, na sigla em inglês) e do consumo de água e materiais de embalagens.

R\$ 7,8 MI

foi o total investido pela TDB, em 2015, em proteção ambiental em suas operações. Mesmo com aumento do volume de produção, foi possível reduzir custos com disposição de resíduos, com o controle de sua geração – o que explica a queda no investimento.

PAINEL DE INDICADORES

RESULTADOS ANO FISCAL 2014/2015	SÃO BERNARDO DO CAMPO (PEÇAS)	INDAIATUBA (VEÍCULOS)	SOROCABA (VEÍCULOS)	PORTO FELIZ (MOTORES)
 Emissão de CO₂ (KG/UNIDADE)	4,05	57,02	63,20	não operacional em 2015
 Água (M ³ /UNIDADE)	0,148	1,60	1,34	não operacional em 2015
 Resíduos (KG/UNIDADE)	1,44	8,63	7,03	não operacional em 2015
 Emissão de VOC (G/M ²)	N/A	33,06	12,01	não operacional em 2015

PAINEL DE INDICADORES



INVESTIMENTO E GASTOS EM PROTEÇÃO AMBIENTAL G4-EN31

	2013	2014	2015
CUSTOS DE DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS, TRATAMENTO DE EMISSÕES E DE MITIGAÇÃO	4.466.929,77	4.647.719,05	4.607.272,26
CUSTOS DE PREVENÇÃO E GESTÃO AMBIENTAL	1.213.458,51	5.384.810,14	3.190.515,87
TOTAL	5.680.388,28	10.032.529,19	7.797.788,13

ECONOMIA DE BAIXO CARBONO

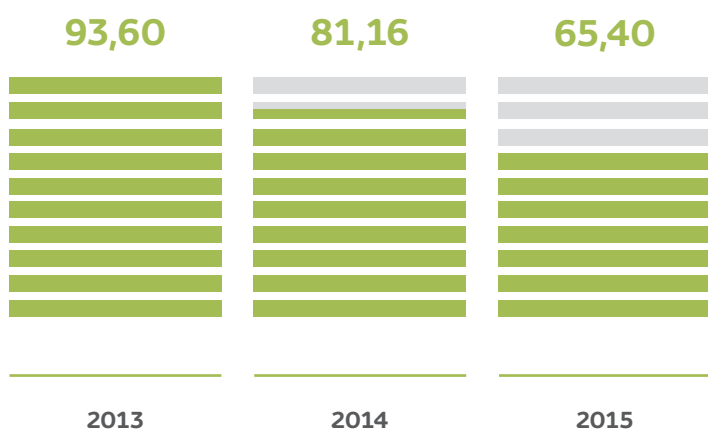
O controle de emissões de gases de efeito estufa na produção e na logística têm sido uma das prioridades da companhia, resultando em eficiência energética e na aquisição de energia de fontes renováveis.

Nos processos produtivos, as emissões por unidade produzida são um importante indicador, que registra histórico de redução nos últimos anos, mesmo com o aumento de produção propiciado pela planta de Sorocaba (inaugurada em 2012), pela implantação do terceiro turno em São Bernardo do Campo, em 2015, e pelo início das operações de Porto Feliz.

No ano fiscal 2015/2016, a TDB emitiu 65,4 kg de CO₂ por veículo produzido – queda significativa em relação aos 81,16 kg de CO₂/veículo do período anterior. O consumo total de energia nas plantas industriais, por sua vez, foi de 508.108 GJ, patamar inferior ao ano fiscal 2014/2015 (529.507 GJ), mesmo com aumento de produção.

Para além da redução do uso da energia, a Toyota tem apostado na aquisição de recursos de fonte renovável em todas as fábricas atualmente em operação.

INTENSIDADE DE EMISSÕES G4-EN18 (KG DE CO₂ POR VEÍCULO PRODUZIDO)



PEGADA AMBIENTAL

Emissões por veículo produzido têm caído de forma regular na TDB

CONSUMO DE ENERGIA G4-EN3, G4-EN4

	2013		2014		2015	
	TDB	(GJ/VEÍCULO)	TDB	(GJ/VEÍCULO)	TDB	(GJ/VEÍCULO)
GÁS NATURAL	210.587,91	1,5 GJ	219.371,95	1,3 GJ	212.038,39	1,21 GJ
GLP	12.351,30	,09 GJ	14.521,98	,09 GJ	14.264,45	,08 GJ
TOTAL ESCOPO 1	222.939,20	1,60	233.893,93	1,39	226.302,83	1,29
ELETRICIDADE*	276.015	1,97 GJ	295.613	1,75 GJ	281.805	1,61
TOTAL ESCOPO 2	276.015	1,97 GJ	295.613	1,75 GJ	281.805	1,61

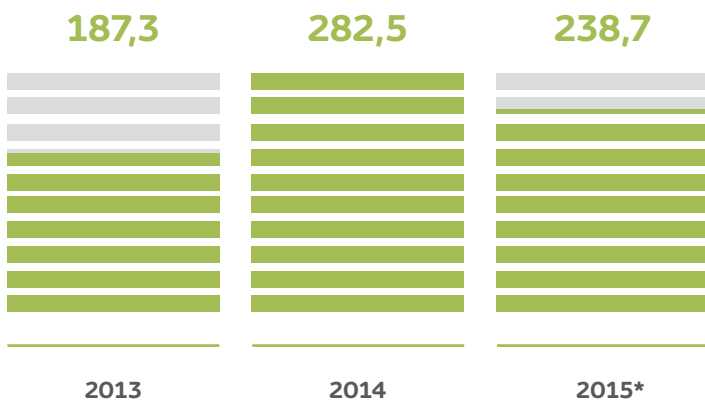
*Eletricidade = proveniente de fonte eólica (14%), hidrelétrica (23%) e de biomassa (63%).

ENERGIA ECONOMIZADA* (EM GJ) G4-EN6

	2013	2014	2015
MELHORIAS EM CONSERVAÇÃO E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA	4708,896 GJ	11289,89 GJ	9125 GJ
REDESENHO DO PROCESSO	2024,997 GJ	8,411 GJ	355 GJ
MODERNIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS	4002,302 GJ	305,413 GJ	2422 GJ
MUDANÇA NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES	4110,1 GJ	117,656 GJ	2960 GJ
TOTAL	14846,295 GJ	11721,369 GJ	14862,056 GJ

* Tipos de energia economizada: Gás Natural, GLP e Energia elétrica

TOTAL DE REDUÇÃO DE EMISSÕES DE GEE (EM TONELADAS DE CO₂) G4-EN19



* Gás economizado = CO₂ (escopo 1 e 2)

KAIZENS G4-EN27, G4-EN19 EMISSÕES

Indaiatuba
projeto de redução do consumo de gás natural queimado em uma estufa do processo produtivo (P/TC), evitando a emissão de

**145,45
TCO₂/ANO**

Sorocaba
foi possível diminuir o consumo de energia no processo de montagem, com ações de racionalização, totalizando

**6,12
TCO₂/ANO
em economia**

São Bernardo do Campo
por meio da redução da periodicidade de abastecimento das empilhadeiras, foi possível alcançar uma economia de

**7.438,32
KG CO₂/ANO**

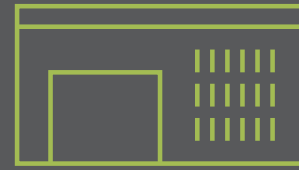
EMISSÕES NA LOGÍSTICA: NOVO MODELO, NOVA OPERAÇÃO

G4-EN19, G4-EN27

A busca por melhorias nos processos de distribuição tem sido adotada como prioridade pela companhia com controles específicos de cada etapa do processo logístico, incluindo a distribuição de produtos acabados (incluindo o fluxo de importação, como no caso da Hilux e da SW4) e a logística de componentes da produção e peças de reposição. Hoje, a principal preocupação é reduzir as emissões na distribuição, responsáveis por 75% do impacto em 2015 (veja gráficos).

No ano fiscal, o principal destaque nesse quesito foi a inauguração do novo centro de distribuição de Suape, no município de Cabo de Santo Agostinho (PE). Com o propósito de diminuir o impacto ambiental da logística e, ao mesmo tempo, reforçar a presença da TDB na região, o projeto teve investimento de R\$ 2,4 milhões e é capaz de gerar uma redução de custos de até R\$ 51 milhões por ano, por meio da centralização do transporte de veículos importados da Argentina e de unidades produzidas nas fábricas de São Paulo até Suape.

No caso dos veículos importados, o transporte passa a ser feito por meio marítimo entre a Argentina e o porto de Suape, alcançando uma redução de 1.600 toneladas de CO₂ por ano em emissões do transporte antes feito por caminhões. Também contribui para esse indicador a melhoria na distribuição dos veículos fabricados em Sorocaba e Indaiatuba.

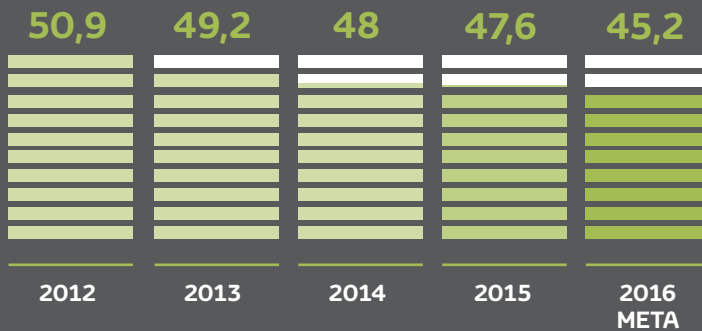


24%

menos emissões por conta do centro de distribuição de Suape, o equivalente a

EMISSÕES NA LOGÍSTICA

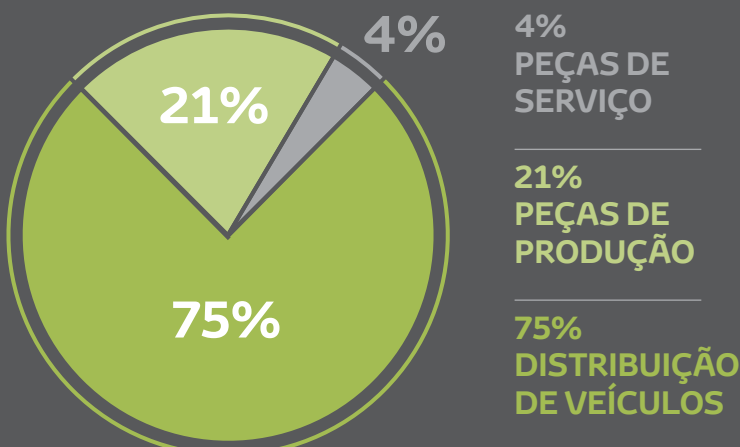
(ANO FISCAL 2015/2016) - EM MIL TONELADAS/ANO



1.600 TON DE CO₂/ANO

a menos na atmosfera; esse valor é o mesmo do sequestro de carbono propiciado por

EMISSÕES POR ETAPA DO PROCESSO LOGÍSTICO



142 MIL ÁRVORES

o equivalente a uma floresta que ocuparia área de 2 mil campos de futebol

ORIENTAÇÃO PARA A RECICLAGEM

A busca por um modelo próximo da circularidade é o grande desafio ambiental da Toyota nas frentes de água, resíduos sólidos e efluentes. Do consumo de recursos na produção ao uso de materiais em embalagens e peças de reposição, são monitorados diversos indicadores – destaques para a destinação de praticamente 100% dos resíduos sólidos gerados nas fábricas para reciclagem e a redução gradativa do consumo de água por unidade produzida.

No pilar de resíduos, foram gerados 9,41 kg por unidade produzida no ano fiscal – a planta de maior impacto, nesse sentido, é Indaiatuba, onde é realizada a fabricação do Corolla. O total de resíduos teve diminuição, tanto no indicador bruto de resíduos não perigosos em toneladas quanto no indicador relacionado à produção.

Com relação ao consumo de água, a intensidade foi de 1,67 metros cúbicos para cada unidade fabricada. No período, diversos *kaizens* foram responsáveis por economizar 25 mil m³ de recurso hídrico ao longo do ano fiscal, resultando em um consumo total de água de 291.871 m³, abaixo, inclusive, dos níveis de 2013 (veja quadro).

Quanto à geração de efluentes, a TDB atende aos requisitos do Decreto 8.468/76, que define que os efluentes de qualquer fonte poluidora somente poderão ser lançados em sistema público de esgoto após tratamento adequado. O descarte total no ano foi de 183.505,7 m³, após tratamento físico-químico nas unidades industriais.

KAIZENS G4-EN10, G4-EN27

SOROCABA



A TDB implementou o reúso de água de chuva nos banheiros da produção; também adotou a utilização de água de condensado dos compressores nas torres de resfriamento da funilaria e da caldeira.

250 m³/ano
é o total de água de reúso adotada na unidade

Foi alterada a frequência de limpeza em dois dos tanques *water rinse*

2.904 m³/ano
é a economia esperada



Projeto de tratamento biológico nas caixas de gordura do restaurante, evitando

60.000 kg/ano
de resíduos gerados

SÃO BERNARDO DO CAMPO

Por meio do aumento do *set point*, foi reduzido o consumo de água em torres de resfriamento

230 m³/ano
é a economia total

Projeto de redução do peso no descarte de filtros-bolsa

33 kg
em economia anual

INDAIATUBA

Medidas para redução do consumo de água no processo de pintura

1.037 m³/ano
a menos de uso de água

Foi adotada uma bolsa de pré-filtro de borra de tinta, separando o resíduo da água no processo produtivo

17.035,36 kg/ano
em redução nos resíduos

RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS (EM TONELADAS) G4-EN23

	2013	2014	2015
COMPOSTAGEM	405,6 t	391,8 t	409, t
RECICLAGEM*	25.735, t	28.279,5 t	24.505,1 t
ATERRO SANITÁRIO	204,9 t	218, t	232,2 t
TRATAMENTO DE FOSSA, CAIXA DE GORDURA, LAVAGENS DE TOALHAS INDUSTRIAIS	88,3 t	501,2 t	450,9 t
TOTAL	26.613,9 t	29.348,4 t	25.562,2 t

* Reciclagem: sucata e madeira.

** Resíduos dispostos diretamente pela TDB ou por terceiros.

RESÍDUOS PERIGOSOS (EM TONELADAS) G4-EN23

	2013	2014	2015
RECUPERAÇÃO*	157,7 t	223,6 t	311,1 t
COPROCESSAMENTO	1.213,3 t	1.185,3 t	1.118,8 t
INCINERAÇÃO AMBULATORIAL	2 t	2 t	2 t
RECICLAGEM (TINTAS, SOLVENTES, ÓLEOS LUBRIFICANTES ETC.)	236,5 t	212,6 t	207,3 t
TOTAL	1.578,7 t	1.600,7 t	1.613,8 t

* Recuperação: lâmpadas e tambores.

** Resíduos dispostos diretamente pela TDB ou por terceiros.

TOTAL DE ÁGUA RETIRADA POR FONTE G4-EN8

	2013	2014	2015*
ÁGUA SUBTERRÂNEA	164.907 m ³	162.776 m ³	175.051 m ³
CONCESSIONÁRIA/EMPRESA DE ABASTECIMENTO	169.718 m ³	187.276 m ³	116.820 m ³
TOTAL	334.625 m³	350.052 m³	291.871 m³

* Diversas medidas contribuíram para as reduções, como a instalação de hidrômetros (com o controle do consumo foi possível identificar os pontos de melhoria), a otimização de consumo de água de enxágue e a alteração de frequência de limpeza em tanques (Sorocaba); a redução de consumo em torres de resfriamento, o uso de mictórios secos e o conserto de vazamentos (São Bernardo do Campo); e ações de reaproveitamento, automatização, diminuição do consumo de água potável em sanitários e melhorias nos processos produtivos (Indaiatuba). Confira mais detalhes nos kaizens em destaque.

DESCARTE DE EFLUENTES POR UNIDADE* G4-EN22

	2013	2014	2015
EFLUENTE GERADO NO PROCESSO (IDT)	82.777, m ³	87.743, m ³	94.126, m ³
EFLUENTE GERADO NO PROCESSO (SBC)	8.652,4 m ³	7.535, m ³	6.358,7 m ³
EFLUENTE GERADO NO PROCESSO (SOR)	110.844, m ³	116.774, m ³	83.021, m ³
TOTAL	202.273,4 m³	212.052, m³	183.505,7 m³

*Descarte realizado na rede pública após tratamento e não reutilizado por outra organização.

EM HARMONIA COM A NATUREZA

A mitigação dos impactos associados às mudanças climáticas é outro pilar de atenção da TDB. Nos processos de produção, dois aspectos são tidos como prioritários: o controle da emissão de compostos orgânicos voláteis (VOC) e a conscientização de fornecedores sobre substâncias proibidas na composição de peças e itens de reposição. Também são tratados os aspectos de biodiversidade e modernização tecnológica aplicada aos processos produtivos nas plantas brasileiras.

Nos processos de pintura, a Toyota vem investindo em tecnologias para minimizar a emissão de VOC, compostos de substâncias que, quando emitidas, podem piorar a qualidade atmosférica. No caso da planta de Sorocaba, por exemplo, foi adotada a substituição da tinta à base de solvente (*thinner*) por uma à base de água.



23,86 G/M²

DE ÁREA DO VEÍCULO
foi a emissão de VOC
consolidada das fábricas de
Sorocaba e Indaiatuba no
ano fiscal 2015/2016

MUDANÇAS CLIMÁTICAS: VISÃO DE OPORTUNIDADE G4-EC2, G4-EN6

As mudanças climáticas, de forma direta e indireta, podem impactar a estratégia e o futuro do negócio da Toyota e do setor automotivo como um todo. Por esse motivo, a companhia inclui o assunto em seu planejamento estratégico, enxergando, por exemplo, a adoção da tecnologia híbrida como uma importante oportunidade de expansão das atividades e de reforço da reputação empresarial.

Com relação aos riscos, questões como cenários de estiagem e estresse hídrico ligados a mudanças no clima são questões que potencialmente afetam a perenidade das atividades. Em 2015, um tema relevante foi o aumento do custo de energia elétrica (R\$/MWh), que causou aumento do custo de fabricação do veículo Toyota.

Como consequência, foram implantadas várias ações de melhoria contínua, com foco na redução de consumo de energia. A companhia teve um consumo total reduzido em 4% em relação ao ano fiscal de 2014. Adicionalmente, houve influência da produção 5% maior no período, o que resulta, no ano fiscal de 2015, em um consumo de energia por veículo 9% menor do que o apurado no ano fiscal de 2014.

KAIZEN G4-EN27

COMPOSTOS ORGÂNICOS VOLÁTEIS

Indaiatuba

por meio de um projeto de ajuste no consumo de thinner de purga dos robôs da área de pintura, foi possível reduzir as emissões de VOCs em

1,2 G/M²

DE ÁREA PINTADA
DO VEÍCULO

PROJETOS DE RESTAURAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE HABITATS EM 2015 G4-EN13

ÁREA/PROJETO	TAMANHO (HECTARES)	LOCALIZAÇÃO	SITUAÇÃO	APROVAÇÃO DE ESPECIALISTAS EXTERNOS	PARCERIAS PARA A REALIZAÇÃO DOS PROJETOS
ÁREA VERDE	79,03 ha	Toyota Sorocaba Condicionante exigida na Licença de Operação	Finalizado	O projeto de Área Verde foi aprovado pelo órgão ambiental (Cetesb). O relatório final de reflorestamento foi protocolado no final de 2014. Ainda não obtivemos avaliação externa.	Biométrica Edson Banach ME
MANEJO E CONSERVAÇÃO DA FAUNA	10 ha	Toyota Sorocaba Condicionante exigida na Licença de Operação	Finalizado	O Projeto de Manejo e Conservação da Fauna foi aprovado pelo órgão ambiental (Cetesb) e anualmente são protocolados relatórios dos monitoramentos de fauna, ictiofauna e limnológico. O monitoramento encerrou-se em dezembro de 2015.	Biométrica
MONITORAMENTO DA VEGETAÇÃO	79,03 ha	Toyota Sorocaba Condicionante da Licença	Em andamento	O projeto de Monitoramento de Vegetação, tem duração de 3 anos. Sendo o primeiro ano realizado em 2015/2016. É realizado a cada 6 meses, em que é avaliado o desenvolvimento da vegetação. O monitoramento de 2016/2017 já está em andamento. São protocolados na Cetesb relatórios anuais do Monitoramento.	Edson Banach ME
PROJETO MORIZUKURI - CINTURÃO VERDE TOYOTA SOROCABA	5,57 ha 167.482 mudas plantadas	Projeto Voluntário da Toyota para preservação ambiental. Reflorestamento e resgate da fauna	Em andamento: Falta plantio de 33.500 mudas para conclusão do projeto. Prazo não definido	O projeto é aprovado pela TMC - Matriz	UFSCar Edson Banach ME
CONCLUSÃO DA RESTAURAÇÃO FLORESTAL DO PARQUE DA BIODIVERSIDADE	62,5 ha	Compensação Ambiental da Toyota de Sorocaba Condicionante exigida na Licença de Operação (End.: Avenida Itavuvu, número 11.500 - Sorocaba - SP)	Finalizado	O Projeto foi finalizado e os relatórios bimestrais aprovados pela Secretaria de Meio Ambiente de Sorocaba.	Biométrica Edson Banach ME

GERENCIAMENTO AMBIENTAL: POR FÁBRICAS + EFICIENTES G4-EN27

No início da década de 2010, a Toyota Motor Corporation desenvolveu o modelo *ecofactory* como um caminho a ser seguido em todas as novas instalações inauguradas ao redor do mundo. Além disso, as diretrizes passaram a ser requisitos para a intervenção e as obras em antigas fábricas, garantindo operações com menor uso de recursos naturais, mais tecnologias de produção e medidas específicas para aprimorar o relacionamento com comunidades de entorno e o meio ambiente.

No ano fiscal 2015/2016, foram iniciadas as discussões para implantação, em solo nacional, do conceito *eco-company* – que abrange não só as operações diretas, mas todo o ciclo de vida dos produtos e serviços Toyota e o relacionamento da companhia com a cadeia de valor. A ideia é que, juntas, a eficiência operacional e a excelência em cadeia permitam à companhia concretizar as metas previstas no Desafio Ambiental Toyota 2050.

SOROCABA: PRIMEIRA ECOFACTORY DO PAÍS

No Brasil, a primeira unidade a adotar esse modelo foi a planta de Sorocaba – dotada de tecnologias como a pintura à base de água; a instalação de áreas verdes de alto desempenho, com a implantação de cinturão verde ao redor da fábrica no conceito *morizukuri* (fazer floresta, em tradução livre para o português); e o uso de tecnologias construtivas e soluções energéticas e hídricas de menor impacto.



+ DE
134 MIL
mudas plantadas



14%
menos consumo de
água (2012-2015)

SÃO BERNARDO: DE CARA NOVA

O mesmo princípio de eficiência foi adotado no projeto SBC Reborn – que contempla uma série de investimentos na planta de São Bernardo do Campo, a mais antiga do País em atividade, responsável pela produção de peças e, desde 2015, sede oficial da Toyota no Brasil.

Com R\$ 19 milhões em investimentos em sua primeira fase e mais R\$ 48 milhões previstos até o fim de 2016, o SBC Reborn preparou o complexo industrial de 1.400 colaboradores para inaugurar um terceiro turno de produção, receber as atividades administrativas e corporativas e abrigar um centro de memória e o primeiro centro de pesquisa da Toyota na América Latina (*leia mais em* Nos produtos: inovação tecnológica).

O projeto de revitalização incluiu o plantio de 281 mudas de árvores nativas, que oferecem abrigo à fauna local e permitem o sequestro de carbono, e a adoção de métodos construtivos mais eficientes – como vidros “Low-E”, com maior isolamento térmico e melhor aproveitamento da luz natural, reúso de material de construção, tintas termoisolantes nos telhados e aquisição de 100% de energia de fontes renováveis. Outras ações relevantes em implantação são o uso de água 100% reciclada (meta para 2018) e a reutilização de água da chuva.



100%

de energia de fontes renováveis

5%

menos consumo de energia em relação ao ano fiscal 2012

PORTO FELIZ: GANHOS DA CONSTRUÇÃO À OPERAÇÃO

Concebida no conceito *ecofactory*, a nova planta de motores de Porto Feliz foi inaugurada em 2016 obedecendo uma série de requisitos socioambientais. Entre eles, estão a adoção de areia inorgânica, em substituição à tradicional – que gera resíduos capazes de causar maior dano ambiental; a eliminação de fornos rotativos, mais intensivos no uso de energia; o sistema de produção compacto, com as três etapas do processo ocorrendo em um único prédio; a adoção de energia solar para a iluminação de espaços externos; e o plantio de 35 mil mudas de árvores no entorno da unidade.

Com relação ao consumo de energia e água, a fábrica preparou-se para obter um desempenho ambiental de referência entre as afiliadas Toyota que fabricam motores. O processo de fundição possui tecnologias e processos inovadores, capazes de minimizar a geração de resíduos e efluentes.



35 MIL

mudas plantadas

NOS PRODUTOS: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Ações por uma indústria automotiva de menor impacto

Dentro do escopo do Desafio Ambiental Toyota 2050, a matriz TMC assumiu dois compromissos que impactam diretamente seu portfólio de veículos. O primeiro diz respeito a uma redução absoluta de 90% nas emissões de CO₂ em veículos, em comparação com níveis de 2010. Além disso, a companhia se comprometeu a estabelecer um modelo baseado em reciclagem – que preconiza a produção de veículos adequados para o descarte e disposição de partes pós-uso, visando ao seu reaproveitamento, inclusive, na própria indústria automotiva.

Reconhecendo a magnitude desse desafio no contexto nacional, a TDB atua em sintonia com as diretrizes globais e busca participar da construção de conhecimento no setor, por meio do investimento em tecnologia de ponta para melhorar a *performance* ambiental dos veículos e do engajamento da cadeia de valor em temas como logística reversa e adoção da tecnologia híbrida.

LOGÍSTICA REVERSA: VEÍCULOS E PEÇAS

A TDB tem trabalhado, junto com o setor automotivo, para estudar maneiras de alinhar as práticas da indústria à Lei nº 12.977, sancionada em 2014, que regula e normatiza a atividade de desmontagem e disposição de veículos automotores pós-uso. Fóruns como a Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (AEA) e a Anfavea são os espaços para promoção de tais debates.

Além disso, a companhia segue diretrizes da matriz TMC que facilitam o processo de descarte – a exemplo do Corolla, líder absoluto de vendas no segmento de sedãs médios, cujo projeto é adaptado para a reciclagem, permitindo a destinação de peças e componentes ao fim do ciclo de vida. Entre os diferenciais, estão o revestimento fabricado com resina e o painel central feito a partir do Polímero Toyota Super Olefina (TSOP), 100% reciclável e elaborado pela própria empresa.

Desde 2008, a empresa mantém um programa com distribuidores para permitir a logística reversa de pneus e baterias. Todas as baterias de reposição vendidas pelos *dealers* aos clientes são recicladas e têm preço diferenciado para os distribuidores; para isso, porém, eles devem destinar todas as baterias usadas trocadas dos carros dos clientes, consideradas inservíveis. Por motivos de reparos, no ano fiscal também foram destinadas 35 baterias do sistema híbrido (High Voltage) do Prius para uma empresa especializada na Bélgica, que possui tecnologia para reciclagem deste tipo de material. Em 2015, foram mais de 550 toneladas de baterias destinadas. Quanto aos pneus, no ano, cerca de 105 mil unidades foram coletadas no Brasil e encaminhadas a ecopontos autorizados.

RECICLAGEM

Desafio da TDB é adequar seus veículos para o adequado processo de disposição e logística reversa

ELIMINAÇÃO DE SUBSTÂNCIAS G4-14

A TDB adota voluntariamente a prática de eliminar de seu processo produtivo e da composição de veículos, embalagens e peças de reposição as chamadas Substances of Concern (SoC). Seguindo diretrizes da matriz TMC, são quatro SoCs em expansão para uma lista de 11 compostos – que devem ser eliminados não apenas das atividades da companhia, mas também de seus fornecedores.

PESQUISA & DESENVOLVIMENTO: NOVO CENTRO EM SÃO BERNARDO

A TDB inaugurou, em agosto de 2016, o primeiro centro de pesquisa aplicada da marca na América Latina e o quarto do mundo fora do Japão. Situado dentro do complexo de São Bernardo do Campo, o novo espaço se soma a centros nos Estados Unidos, na Europa e na Tailândia para viabilizar estudos tecnológicos e fomentar a inovação adaptada às necessidades e demandas locais.

Como parte dos investimentos do projeto SBC Reborn, foram aplicados R\$ 46 milhões no espaço – que permitirá à subsidiária no Brasil promover modificações em carros fabricados localmente, criar edições especiais e avaliar a adoção de novos materiais, além de mensurar a capacidade técnica de fornecedores de peças.

O primeiro trabalho do centro é uma nova versão do Etios (Platinum), com mudanças visuais nas partes dianteira e traseira. O modelo foi lançado também em agosto.

Além de inovações estéticas, o centro de pesquisa está preparado para atividades como testes de emissões, análises de matérias-primas e estudos sobre novos acessórios. A ideia de fortalecer atividades de P&D no País está em linha com as diretrizes do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto) – regulamentado a fim de fortalecer a produção e a inovação no setor em solo nacional.

DESEMPENHO DOS VEÍCULOS G4-EN27

Como parte da visão de longo prazo do negócio, a Toyota busca incrementar a eficiência no uso de combustível por seus veículos. Historicamente, a companhia tem se adiantado às transformações regulatórias nos mercados, em linha com diretrizes da matriz TMC – a picape Hilux, por exemplo, ganhou o sistema iArt em 2012, a fim de adaptá-la para operar com todas as faixas de diesel disponível no Brasil enquanto o mercado se adaptava a modalidades menos poluentes.

Para mensurar o desempenho ambiental dos veículos, duas avaliações voluntárias são adotadas: Programa Nota Verde, do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), e o Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular (PBEV), do Inmetro.

O PBEV classifica os veículos em escalas de A a E, conforme a eficiência no uso de combustível, além de contemplar o selo Conpet de Eficiência Energética.

Em 2015, a classificação geral da TDB se manteve no nível A, tanto na comparação absoluta quanto na de categoria, para o Prius e para o Etios sedã. O Corolla se manteve também com etiquetagem A, na comparação da categoria. No total, 100% dos veículos TDB foram etiquetados.

No Nota Verde, ação conjunta do PBEV com o Ibama, os veículos mantiveram *performance* positiva, considerando diversas emissões avaliadas, como monóxido de carbono (CO), hidrocarbonetos de não metanos (NMHC) e óxido de nitrogênio (NOx).

Outra frente de ação relevante é o investimento em tecnologias híbridas. Atualmente, a empresa discute, em âmbito setorial e com governos, os caminhos para dar impulso a essa e a outras modalidades de baixo impacto climático – em sintonia com a visão de mobilidade Toyota (*leia mais em Mobilidade do futuro*).

100%

Das linhas Toyota e Lexus no Brasil fazem parte voluntariamente do PBEV

PBEV – DESEMPENHO TDB 2015/2016

MODELO	CLASSIFICAÇÃO GERAL	CLASSIFICAÇÃO NA CATEGORIA	NOTA VERDE (1 A 3 ESTRELAS)	SELO CONPET
ETIOS HATCHBACK 1.3 (X, XS, XLS, CROSS E PLATINUM) – MANUAL	A	A	☆☆☆	Sim
ETIOS HATCHBACK 1.5 (X, XS, XLS, CROSS E PLATINUM) – AUTOMÁTICO	B	A	☆☆☆	Sim
PRIUS	A	A	☆☆☆	Sim
ETIOS SEDAN 1.5 (X, XS, XLS E PLATINUM)	A	A	☆☆☆	Sim
COROLLA 1.8 E 2.0 (GLI, ALTIS, XEI)	B	A	☆☆☆	Sim
CAMRY 3.5 (XLE)	D	D	☆☆☆	Não
RAV 4 2.0 E 2.5 (4X2 E 4X4)	C	A	☆☆☆	Não
SW4 (SR, SR 5S E SR 7S)	E	E		Não
HILUX SW4 DIESEL 4X4 (SRV E SRX)	D	A		Não
HILUX SW4 GASOLINA 4X4 (SRX)	E	D		Não
HILUX (CD SERV 4X2 E 4X4, CD SR 4X2)	E	C		Não
HILUX 4X4 (SRX, SRV E SR)	D	B		Não
HILUX 4X4 (STD, SC E CC)	D	A		Não

NA CADEIA DE VALOR: FORNECEDORES E DISTRIBUIDORES

Parceiros de negócios são engajados em relação aos critérios e compromissos da Toyota

A TDB tem buscado integrar e engajar parceiros da cadeia de valor quanto aos seus compromissos de sustentabilidade. Com foco no relacionamento com a rede autorizada e com empresas que fornecem materiais, produtos e serviços essenciais para os negócios, as práticas estimulam a gestão de riscos, valorizam a cultura *kaizen* na cadeia produtiva e reforçam o controle de desperdícios e o uso responsável de recursos.

Fruto dos cinco ciclos já implantados do Toyota Environmental Action Plan – planos quinquenais com metas ambientais – e do Desafio Ambiental Toyota 2050, a empresa se mobiliza para universalizar a adoção de sistemas de gestão ambiental nos parceiros de negócios, além de estreitar laços, monitorar indicadores-chave e contribuir para o progresso dos parceiros, importantes elos entre a TDB e as pontas de sua cadeia: indústria siderúrgica e consumidores finais.

DISTRIBUIDORES

Ao fim do ano fiscal 2015/2016, a rede de concessionárias da TDB alcançou 218 unidades, presentes em 26 estados e no Distrito Federal (este número não considera a divisão Lexus). Para construir relações de confiança, a companhia participa da Associação Brasileira de Distribuidores Toyota (Abradit) com iniciativas e programas de gestão, além de investir na qualificação para a rede (*leia mais em Clientes*) e na comunicação, com um portal na internet, um circuito interno de TV, um sistema de *chats* e o canal de treinamentos em vídeo (Radar Toyota).

Durante o ano, um dos destaques foi a condução do Comitê de Meio Ambiente da Abradit, formado com membros da Toyota e da associação, que conta com reuniões semestrais para a avaliação de atividades, certificados de gestão e auditorias. Outro grupo de trabalho também se dedica a atividades de Responsabilidade Social Corporativa, com participação de equipes de diferentes áreas da TDB – como Fundação Toyota do Brasil, Marketing e Comercial.

Três ações são adotadas para garantir a gestão de riscos e a adoção das melhores práticas na rede autorizada. A primeira é o Programa de Auditoria de Riscos Ambientais em Distribuidores (Derap, na sigla em inglês), aplicada no Brasil desde 2006 e que, no ano fiscal 2015/2016, mobilizou 100% dos *dealers*. No ano, o controle de formulários Derap foi inserido no sistema Abradit, com maior controle de indicadores-chave e informações.

CRITÉRIOS PARA ADERIR AO DERAP

- Ter um responsável ambiental em cada distribuidor;
- Possuir uma política ambiental, uma declaração de atendimento à legislação vigente e um compromisso de implementar melhorias ambientais;
- Gerenciar adequadamente resíduos perigosos;
- 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.

O outro pilar é o estímulo à obtenção da certificação ISO 14001 nos distribuidores. Ao fim do ano fiscal, eram 100 *dealers* certificados na norma, um a mais que em 2014 – e o equivalente a mais de 65% da rede. O principal desafio para ampliar esse percentual é o elevado custo com a adaptação à norma – especialmente em cenários desafiadores para a economia brasileira, como o vivido desde 2014.

Em terceiro lugar, a TDB realiza o monitoramento de indicadores das concessionárias com certificação ISO 14001 – como geração de resíduos, emissões de CO₂ e consumo de água e energia.

ECO DEALER

A fim de valorizar as boas práticas e os kaizens adotados pela rede autorizada, a TDB realizou em 2015 o concurso Eco Dealer, que recebeu 14 inscrições de projetos de todo o Brasil. Como finalistas, foram selecionados três parceiros – que apresentaram suas iniciativas voltadas à racionalização do uso da água na Toyota Dealer Convention 2016, em abril de 2016. No próximo ano fiscal, o concurso valorizará projetos voltados ao assunto de redução do consumo de energia elétrica.

PROJETOS FINALISTAS 2015/2016

**Caltabiano
Pacaembu (SP)**
Projeto de lavagem de
veículos a seco

**Carhouse Novo
Hamburgo (RS)**
Reutilização de água da
lavagem de veículos

**Nova
Quality (SP)**
Lavagem a vapor

CADEIA DE FORNECEDORES G4-12, G4-EC8

No Brasil, a Toyota possui uma cadeia de fornecedores composta de cerca de 100 parceiros relevantes, divididos entre as categorias de materiais e insumos. Com o desafio de engajar empresas de diferentes portes, segmentos e regiões em seus compromissos e requisitos, a companhia mobilizou, no ano fiscal 2015/2016, 72 empresas em ações ambientais, de segurança, produtividade e qualidade.

As relações com a cadeia são regidas por três documentos centrais: a Política de Compras, baseada nos princípios de portas abertas e concorrência justa, benefício mútuo baseado em confiança e contribuição para a dinamização da economia local; o Guia Ambiental de Compras, revisado em 2013, que estipula normas que devem ser adotadas pelos parceiros em suas negociações com a TDB; e o Guia de Responsabilidade Corporativa.

A seleção e avaliação dos fornecedores são feitas considerando critérios como qualidade, processo logístico, capacidade de atendimento, custos de insumos e serviços e alinhamento ao Guia Ambiental de Compras. Um dos indicadores da efetividade dessas práticas é a adoção da certificação na norma ISO 14001 pelos fornecedores. Ao fim do ano fiscal, 96% dos parceiros já estavam certificados. A meta era alcançar a marca de 100% em 2015 – aspecto ainda não atendido em função de desafios de custo e processos vividos em algumas regiões.

45

empresas foram reconhecidas em 2015 na 14ª edição da Convenção Anual de Fornecedores Toyota, contemplando três categorias: Qualidade, Logística e Custo.



RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Por meio de suas unidades industriais e administrativas e de seus produtos, a Toyota está presente na vida de inúmeros clientes, fornecedores, comunidades e membros da sociedade civil e do poder público brasileiro.

NESTE CAPÍTULO

42 Clientes

47 Colaboradores

53 Poder público e comunidade

Ciente de que a natureza dos impactos promovidos em nível local deve ser integrada à gestão e à comunicação de resultados, a companhia tem buscado engajar e estreitar as relações com seus públicos estratégicos.

Em um processo executado no ano fiscal 2014/2015, foi conduzido o primeiro processo de materialidade baseado nas orientações da versão G4 das diretrizes de relato da Global Reporting Initiative (GRI). Por meio da análise de temas críticos do setor, das políticas e orientações da matriz TMC e da percepção dos *stakeholders* internos e externos da empresa sobre os impactos, foi possível identificar os assuntos mais significativos do negócio, alinhados à visão de longo prazo da companhia e ao papel que a sociedade espera dela.

Entrevistas com lideranças, academia, ONG e fornecedores e uma consulta *on-line* para distribuidores, fornecedores e colaboradores foram adotadas como metodologia, com um total de 355 participações. Ao fim, a TDB mapeou oito temas materiais que incluem a aposta na mobilidade urbana, a gestão da operação baseada em ecoeficiência, a qualidade e segurança dos produtos e o relacionamento com clientes – são estes assuntos que guiam a definição de conteúdo deste *Relatório de Sustentabilidade*. **G4-18, G4-19, G4-24, G4-25, G4-26**





Para o futuro, a expectativa é conseguir construir uma agenda integrada dos temas da materialidade no âmbito do Comitê de Meio Ambiente da TDB, a fim de engajar lideranças e equipes de diferentes áreas na gestão de assuntos desafiadores para a companhia e/ou para a indústria automotiva como um todo.

MATERIALIDADE

—
Processo foi executado pela TDB a fim de cruzar as prioridades da gestão e a percepção da sociedade sobre os principais impactos ligados ao negócio





TEMAS MATERIAIS G4-19

LEGENDA

-  FOCO DE AÇÃO G4-27
-  IMPACTO NA COMPANHIA (DENTRO)* G4-20
-  IMPACTO FORA DA COMPANHIA G4-21
-  ASPECTO GRI RELACIONADO







MUDANÇAS CLIMÁTICAS E ESTRATÉGIAS NUMA SOCIEDADE DE BAIXO CARBONO

-  Garantir o controle das emissões de poluentes e gases de efeito estufa
-  Colaboradores
-  Clientes; Fornecedores; Distribuidores; Governos
-  EC-Desempenho econômico; EN-Emissões







INOVAÇÃO, TECNOLOGIA DE PONTA E VEÍCULOS ECOEFICIENTES

-  Produzir veículos com baixo fator de emissão e liderar em novas tecnologias para a indústria automotiva
-  —
-  Clientes; Fornecedores; Distribuidores; Governos; Academia
-  EN-Geral; EN-Produtos e Serviços







ECOEFICIÊNCIA OPERACIONAL

-  Garantir o uso mais eficiente de recursos naturais no ciclo de produção do veículo, com foco em energia, água e efluentes
-  Colaboradores
-  Fornecedores; Distribuidores; Governos
-  EN-Materiais; EN-Energia; EN-Água; EN-Efluentes e Resíduos; EN-Conformidade







PRÁTICAS TRABALHISTAS

-  Investir em retenção e desenvolvimento de talentos, benefícios e satisfação dos colaboradores
-  Colaboradores
-  Sindicato; Fornecedores; Distribuidores; Governos
-  LA-Emprego; LA-Saúde e segurança no trabalho; LA-Treinamento e educação; SO-Conformidade







SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

-  Garantir a melhor experiência para os clientes
-  Colaboradores
-  Clientes
-  PR-Rotulagem de produtos e serviços







SEGURANÇA E QUALIDADE DOS VEÍCULOS

-  Utilizar tecnologias de segurança e valorizar a garantia da qualidade dos componentes dos produtos
-  —
-  Clientes; Fornecedores; Academia
-  PR-Saúde e segurança do cliente; PR-Conformidade







ESTRATÉGIAS DE PÓS-VENDA

-  Para além da venda, oferecer serviços de excelência nas etapas do atendimento, manutenção e recall
-  Colaboradores
-  Clientes
-  PR-Rotulagem de produtos e serviços



INFLUÊNCIAS MACROECONÔMICAS SOBRE O PODER DE COMPRA DOS CLIENTES

-  Gerenciar o impacto que a companhia pode oferecer em temas como o cesso ao crédito, taxas de juros e desemprego
-  Colaboradores
-  Clientes; Fornecedores; Distribuidores; Governo
-  EC-Desempenho econômico; EC-Impactos econômicos indiretos; SO-Comunidades locais



OUTROS TEMAS

- Além dos tópicos materiais para a Toyota do Brasil, foram mapeados outros assuntos de relevância, também explorados ao longo deste relatório:
- Projetos sociais e ambientais voltados às comunidades (Fundação Toyota)
 - Geração de emprego e renda
 - Gestão do ciclo de vida do produto
 - Governança e transparência
 - Relacionamento com o Governo
 - Garantia dos direitos humanos e da preservação do meio ambiente na cadeia de suprimentos e na logística
 - Uso de materiais recicláveis e renováveis e gestão de resíduos

CLIENTES

Transparência, agilidade e confiança: nossos focos na relação com quem adquire um veículo Toyota

Desde o início das operações da matriz TMC, a confiança na qualidade e a satisfação dos clientes ao longo de todo o ciclo de vendas e pós-venda dos veículos figuram como importantes diferenciais competitivos.

A gestão das relações de consumo com os clientes é complexa e abrange diferentes etapas das atividades da empresa – iniciando na rede autorizada, onde é feito o contato efetivo com seu público, até os diversos canais das equipes da Central de Atendimento, com os responsáveis pela análise das manifestações relacionadas a sugestões, dúvidas ou reclamações de toda ordem.

Por meio de treinamentos que abrangem a rede de concessionárias, novos sistemas, e canais de comunicação, a TDB consegue manter reputação positiva entre seus clientes. No ano fiscal, destacaram-se dois reconhecimentos: o primeiro lugar, pelo segundo ano consecutivo, no índice de satisfação no pós-venda e, pelo terceiro consecutivo, nas etapas de vendas, conforme aferição da consultoria J.D. Power.

O ano fiscal 2015/2016 foi desafiador no aspecto de redução de reclamações – projeto executado há pelo menos dois anos para mitigar os impactos naturais do crescimento do volume de contatos com a empresa, desde o processo de expansão.

Em julho de 2015, a companhia enfrentou o maior *recall* de sua história (*airbag*), envolvendo mais de 640 mil veículos no mercado nacional. Houve oito *recalls* no ano fiscal, seis envolvendo a marca Toyota e dois voltados à divisão Lexus. O de maior impacto foi do *airbag* dos modelos Corolla e Hilux – que gerou grande insatisfação entre os clientes, por conta da escassez de peças necessárias para atendimento imediato da campanha.

Sob impacto do *recall*, alcançou-se o patamar de 117 reclamações para cada 10 mil unidades em operação (dados de agosto de 2016). Sem esse problema, a TDB teria tido 1.031 (7,6%) reclamações a menos.

A TDB apostou no tratamento caso a caso de ocorrências com potencial evolução aos órgãos de defesa do consumidor. São realizadas reuniões diárias com áreas correlacionadas da companhia, sob coordenação da área de Relacionamento com o Cliente – que assumiu o compromisso de atuar, por meio de seu corpo de engenheiros, na tratativa direta com os clientes desde o contato telefônico até, se necessário, o presencial *genchi genbutsu* envolvendo casos de alegado princípio de incêndio, não deflagração de *airbag* ou aceleração involuntária.

Em função desse trabalho, nos últimos 12 meses foram tratados 1.350 casos, dos quais somente 3,4% (46) escalaram para a mídia e/ou órgãos de defesa do consumidor.

30 CASOS

nos últimos 12 meses foram submetidos em 2016 ao *genchi genbutsu* – procedimento por meio do qual a equipe técnica da Toyota investiga, *in loco*, casos reportados de maior complexidade.

ESTRUTURA DE ATENDIMENTO

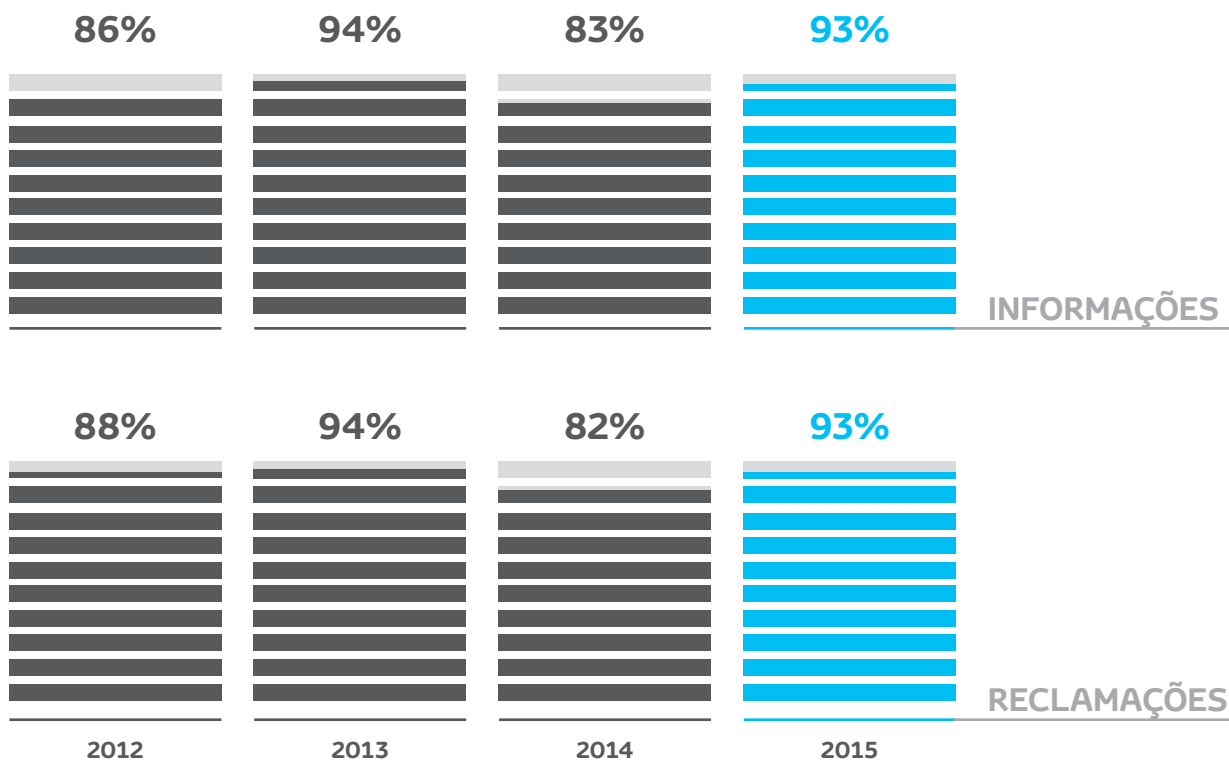
A TDB disponibiliza aos seus clientes um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) multicanais, que conta com uma equipe de 25 profissionais terceirizados e uma equipe com 13 funcionários (engenheiros) dedicados ao tratamento das reclamações, bem como um corpo de analistas de planejamento e gestão.

O SAC está disponível através do telefone gratuito (0800-703-0206), e-mail (clientes@sac.toyota.com.br), chat, Facebook, Google+ e Instagram. Em 2015, houve impacto expressivo do *recall* sobre os indicadores de atendimento, além do crescimento da base de clientes da companhia nos últimos anos (veja tabela). Os principais motivos de contato são logística de peças, garantia, segurança, dúvidas sobre a *performance* dos veículos e localização de concessionárias.

Durante o ano, mais uma vez a Toyota conseguiu melhorar a agilidade de atendimento em relação ao ano anterior, superando a meta de atender 90% dos clientes em até 20 segundos (veja gráficos).

SAC – ATENDIMENTOS POR CATEGORIA	2012	2013	2014	2015
VENDAS	116.621	176.084	195.344	178.541
CPUS (PASSAGENS PAGAS NA REDE AUTORIZADA)	786.200	865.237	964.714	1.140.931
CHAMADOS	47.605	50.391	59.394	74.528
INFORMAÇÕES	36.285	38.573	46.076	60.371
RECLAMAÇÕES	11.320	11.818	13.318	14.157

CLIENTES ATENDIDOS EM ATÉ 20 SEGUNDOS



TOYOTA NA WEB

A TDB está presente nas principais redes sociais, incluindo Facebook (desde agosto/2012), Youtube (desde outubro/2013), LinkedIn (desde março/2015), Google Plus (desde abril/2015) e Instagram (desde maio/2015).

Nos últimos anos, uma importante evolução foi registrada no site Reclame Aqui – no qual a empresa passou a acolher e tratar reclamações de clientes. Em 2015/2016, houve evolução significativa, com a reputação “Ótimo” alcançada em fevereiro de 2016; a TDB encerrou o ano fiscal no primeiro lugar em seu segmento.

OLHAR ATENTO À QUALIDADE G4-PR5

A TDB aplica diferentes metodologias para mensurar a satisfação dos clientes em sua experiência com os serviços e produtos da empresa. No ano fiscal 2015/2016, foi iniciado um novo formato de pesquisa, que analisa a satisfação em relação ao atendimento e à solução dada ao problema apresentado.

Ao fim de 2015, 18.015 contatos foram realizados, e alcançou-se um índice de satisfação em relação ao atendimento prestado de 78%, contra 16% de indiferentes e 7% de clientes insatisfeitos.

O índice de satisfação em relação à solução dada ao problema apresentado foi de 74%, superando a meta de 70%.

Outros importantes indicadores relativos aos serviços da área de Relacionamento com o Cliente Toyota:

- O SAC da Toyota detém o primeiro lugar em atendimento, dentre todas as montadoras do Brasil, por meio de mensuração dos canais de atendimento telefônico e e-mail, feita pela empresa GFK;
- Entre março e maio de 2016, a TDB atingiu o primeiro lugar entre as montadoras na avaliação do site Reclame Aqui. A companhia está entre as três finalistas do prêmio Época Reclame Aqui.

DENTRO DO DEALER: NOVO MODELO DE ATENDIMENTO

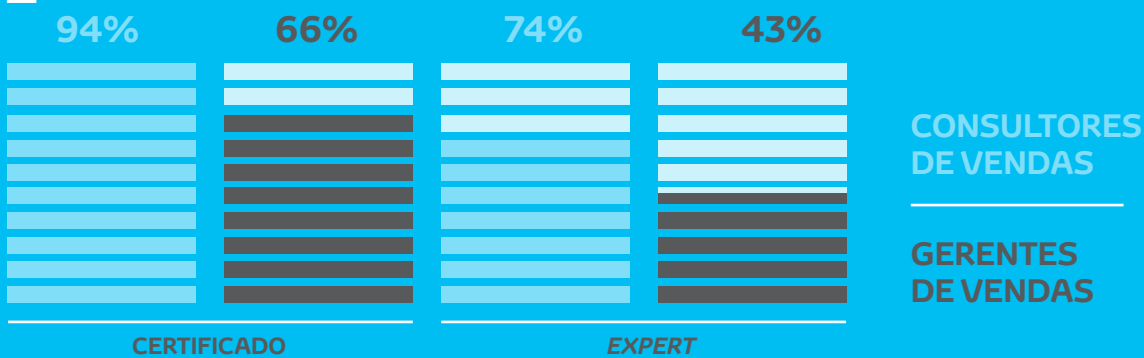
Em 2014, a TDB começou a estudar modelos de internalização da estrutura de relacionamento com o cliente dentro de distribuidores-chave no Brasil. A ideia é customizar o atendimento e engajar a rede autorizada nas tratativas e na gestão dos contatos. O projeto-piloto foi postergado em um dos grupos em função do cenário de redução de custos; mesmo assim, no ano fiscal 2015/2016, o projeto foi inicializado em um grupo de *dealers* nas regiões do ABC e da Baixada Santista.

PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO PARA A REDE

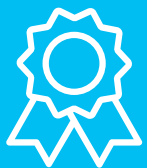
Por ser o principal elo entre a Toyota e seus clientes, a rede é contemplada por treinamentos em diferentes modalidades e plataformas

Programa de Capacitação de Vendas – tem como foco reter talentos e melhorar o relacionamento comercial na rede, com módulos para os níveis Certificado e Expert, abrangendo consultores e gerentes. Em 2015/2016, o resultado foi positivo (veja quadro).

RESULTADOS



Toyota Sales Way (TSW) – processo de certificação em vendas dos concessionários Toyota. É composto do Processo de Vendas Toyota (PVT), do Sistema de Vendas Toyota (SVT), do Índice de Satisfação dos Clientes (ISC) e do processo de Auditoria/Certificação. Ao fim do ano fiscal, houve 5 novos dealers certificados e 3 estão em processo de implantação; além disso, 100% da rede foi recertificada.



Skill Contest – a competição, promovida pela área de Pós-Vendas, reconhece colaboradores da rede por seus bons resultados em atendimento e precisão no diagnóstico e reparo. Em 2015, dois colaboradores foram premiados e participaram de cerimônia promovida pela TMC no Japão.



Treinamentos gerais – em 2015, foi iniciada a aplicação de um novo conteúdo, consolidado em treinamento presencial único. Neste módulo – Excelência no Atendimento ao Cliente, foram treinadas 195 pessoas – 55% do total de Representantes SAC e Advisors nomeados –, divididas em 10 turmas. Nos treinamentos à distância, 235 pessoas – 66% do total de Representantes SAC e Advisors nomeados – receberam os conteúdos relacionados aos sete passos para administrar reclamações, Código de Defesa do Consumidor – CDC e princípios básicos do gerenciamento de risco.

METAS PARA O ANO FISCAL 2015/2016

- Implantar a metodologia de redução de reclamações em quatro (4) concessionárias de um grupo de distribuidores.
- Reduzir a quantidade de reclamações de 116 para 95/10 mil unidades em operação.
- Obter 1º lugar no índice de satisfação entre as montadoras participantes do site Reclame Aqui.
- Receber 48 colaboradores de outras áreas da TDB para ouvir o cliente em um atendimento no SAC, em tempo real.

CICLO TOYOTA: NOVO MODELO DE VENDA

A TDB, sua rede de distribuidores e o banco Toyota lançaram no mercado brasileiro, em 2016, um novo modelo de vendas. Batizado de Ciclo Toyota, ele oferece condições especiais na compra de veículos zero quilômetro da marca, com foco inicial nas linhas Etios e Corolla.

A modalidade oferece três etapas de venda, incluindo condições para valor de entrada (no mínimo 30% do valor total do modelo); parcelamento de parte do valor com pagamento entre 12 e 36 meses, com valores até 40% mais baixos que os praticados no mercado; e quitação de parcela residual de até 50% do valor total do veículo – porém, com a Toyota assumindo a recompra do veículo pela concessionária por no mínimo 85% do valor da tabela Fipe. Com isso, o valor pago na recompra quita a parcela residual e ainda contribui para a entrada de um novo veículo – reiniciando, assim, o ciclo. Para saber mais e fazer simulações de compra, consultar www.toyota.com.br.

PRIORIDADES

Para além da gestão e da redução de reclamações, a TDB ampliará o diálogo com sua rede de distribuidores e buscará engajar colaboradores na compreensão das demandas do cliente.

COLABORADORES

Satisfação, clima interno, carreira e liderança são aspectos priorizados na gestão de pessoas

A Toyota tem como princípios de gestão o respeito às pessoas e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, seguro e capaz de reter talentos e oferecer oportunidades de desenvolvimento de colaboradores e líderes. Ao fim do ano fiscal 2014/2015, a empresa tinha mais de 5,7 mil colaboradores em seus escritórios, centros logísticos e fábricas, distribuídos nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste.

O aumento do público interno está ligado às novas operações do centro de distribuição em Suape (PE) e à fábrica de motores de Porto Feliz (SP) – juntas, estas operações adicionaram 340 postos de trabalho diretos e 1.200 indiretos. Já a expansão da produção em Sorocaba (SP), prevista para 2015, foi postergada em função do cenário macroeconômico.

Na TDB, todos os colaboradores são contratados segundo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e a maioria absoluta das pessoas tem origem local, residindo em comunidades próximas às operações. A estratégia relativa ao capital humano é abordada no Planejamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos (PDRH), além de figurar entre os requisitos globais ligados à Visão Global 2020, ao Toyota Way e ao Sistema Toyota de Produção (*leia mais em* Estratégia e visão de futuro).

Nos últimos anos, a TDB identificou que temas como satisfação e clima interno, gestão de carreiras e formação de lideranças são críticos para o crescimento do negócio. Desde 2015, os principais indicadores da área estão no Obeya de Recursos Humanos, uma ferramenta que agiliza e sistematiza os dados de gestão.

Para aferir pontos de melhoria e checar os resultados dos investimentos, a TDB realiza periodicamente a Pesquisa de Clima. A última edição foi feita em 2014 e contou com 70% de participação dos colaboradores (3.679 pessoas). Entre os destaques positivos, o orgulho de pertencer à companhia; nos pontos de melhoria, são evidenciados aspectos como desenvolvimento de pessoas e comunicação.

CAPITAL HUMANO TDB G4-10, G4-LA1

NÚMERO DE COLABORADORES POR NÍVEL FUNCIONAL	2013	2014		2015	
		HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
CONSELHO	7	9	0	10	0
DIRETORIA	12	11	0	14	0
GERÊNCIA	219	227	15	68	3
CHEFIA/COORDENAÇÃO	132	108	21	108	12
TÉCNICA/SUPERVISÃO	218	230	1	377	26
ADMINISTRATIVO	1.269	697	349	741	414
OPERACIONAL	3.215	3.401	13	3.617	14
TERCEIROS	101	114	10	3.617	14
APRENDIZES	182	126	60	147	85
ESTAGIÁRIOS	30	11	15	17	15
TOTAL POR GÊNERO	5.385	4.934	484	5.082	554
TOTAL	5.385		5.418		5.636

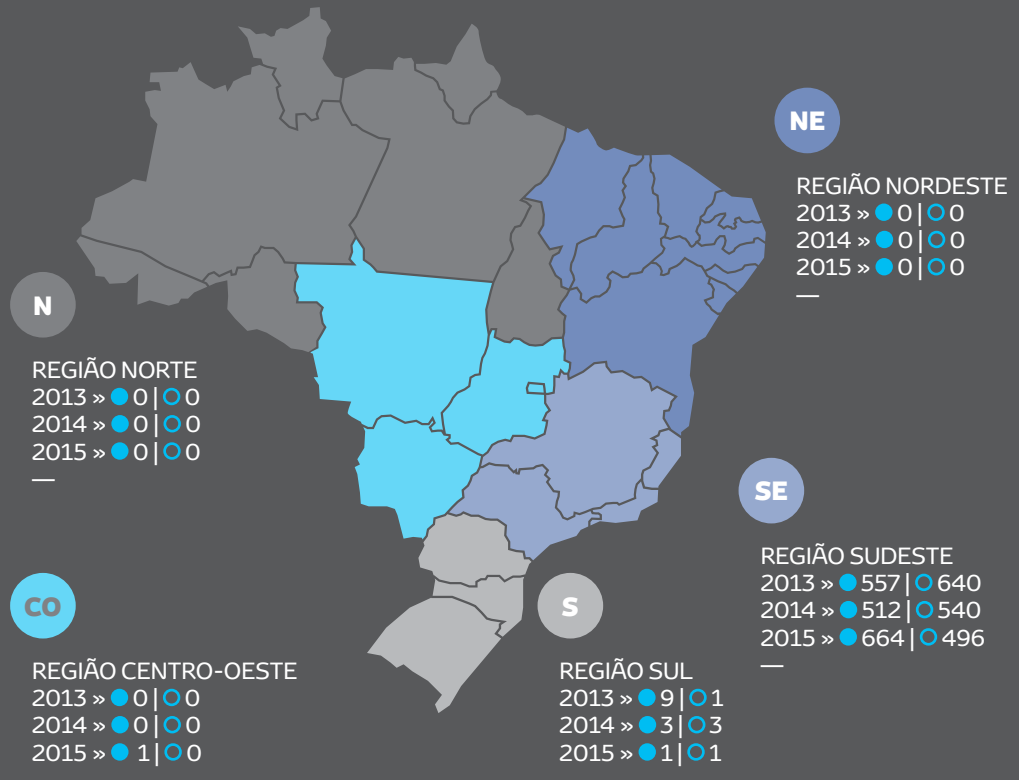
NÚMERO DE COLABORADORES POR TIPO DE CONTRATO	2013	2014		2015		DESLIGAMENTOS POR GÊNERO	2013	2014	2015
		HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES				
TEMPO DETERMINADO	42	77	8	209	9	MASCULINO	543	435	378
TEMPO INDETERMINADO	5.343	4.857	476	4.925	493	FEMININO	98	108	119
TOTAL POR GÊNERO	5.385	4.934	484	5.134	502				
TOTAL	5.385		5.418		5.636				

NÚMERO DE COLABORADORES POR TIPO DE EMPREGO	2013	2014		2015		CONTRATAÇÕES POR GÊNERO	2013	2014	2015
		HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES				
JORNADA INTEGRAL	5.355	4.923	469	5.032	410	MASCULINO	467	425	582
MEIO-PERÍODO	30	11	15	92	102	FEMININO	99	90	84
TOTAL POR GÊNERO	5.385	4.934	484	5.124	512				
TOTAL	5.385		5.418		5.636				

DESLIGAMENTOS POR FAIXA ETÁRIA	2013	2014	2015	CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA	2013	2014	2015
ABAIXO DE 30 ANOS	405	386	332	ABAIXO DE 30 ANOS	459	421	543
ENTRE 31 E 50 ANOS	209	147	134	ENTRE 31 E 50 ANOS	99	91	119
ACIMA DE 50 ANOS	27	10	31	ACIMA DE 50 ANOS	8	3	4

CONTRATAÇÕES POR REGIÃO ●

DESLIGAMENTOS POR REGIÃO ○



EDUCAÇÃO CORPORATIVA

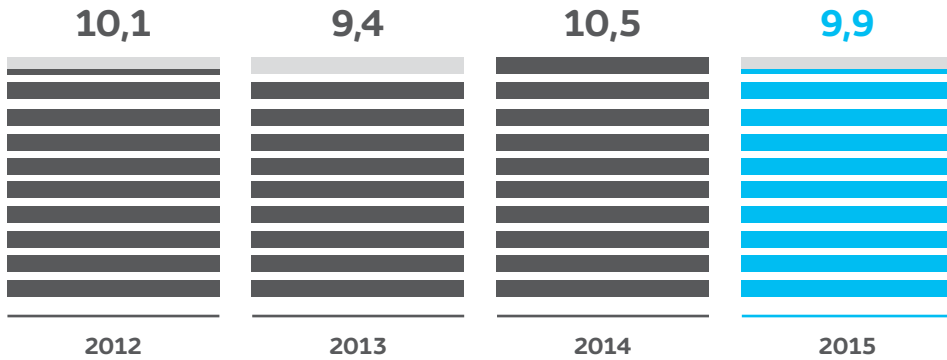
Com uma cultura empresarial historicamente forte e integrada, a Toyota busca aplicar, no Brasil, diferentes modalidades de capacitação que abrangem os empregados nas unidades de operação, escritórios e centros logísticos. No caso dos programas específicos de segurança e processos, sua aplicação é para 100% do público interno.

Para os trabalhadores diretos, a Toyota vem aplicando programas de qualificação dos colaboradores, além de programas voltados ao desenvolvimento da liderança e à introjeção da cultura Toyota Way para consolidação dos seus valores organizacionais.

- Toyota Business Practices (TBP) – a metodologia é voltada à solução prática e eficiente de problemas no ambiente de trabalho, sendo ensinada com aplicações práticas na rotina da empresa e formações teóricas. No ano fiscal, 55 colaboradores foram capacitados.
- Programa de Sugestões – uma das mais antigas ações de estímulo à cultura *kaizen*, existe desde a década de 1990 e mobiliza os colaboradores na busca por soluções de processo.
- Círculo de CQ – alinhado ao Toyota Way, o programa busca formar líderes setoriais com treinamentos de melhoria contínua, aplicando a metodologia Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA, na sigla em inglês). No ano fiscal, 4.496 colaboradores participaram dos círculos.
- Programa de Intercâmbio – promove a circulação de profissionais da Toyota entre a TDB, a matriz TMC e outras subsidiárias.
- Toyota Way for Management – este programa, de caráter global, atua na disseminação de valores e princípios para colaboradores. No ano fiscal, treinamentos presenciais foram realizados e alcançaram níveis gerenciais e de chefia.

4.496
colaboradores
mobilizados no Círculo
de CQ em 2015/2016
molorem eruptae

HORAS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR G4-LA9



DESEMPENHO, CARREIRA E LIDERANÇA G4-LA10

A TDB convive com o desafio de disseminar a cultura de avaliação de desempenho e entregas entre seus colaboradores. A companhia busca garantir que cargos de liderança sejam ocupados por colaboradores que já atuavam na empresa e foram identificados e capacitados no Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças.

No ano fiscal 2015/2016, a iniciativa mobilizou 87 colaboradores, por meio de treinamentos teóricos e um período de qualificação no ambiente de trabalho (*on the job development*).

Outro importante programa é o Pro-WIN, que se conecta à Visão Global Toyota, aumentando a competência técnica e a visão holística sobre os processos das áreas em que os colaboradores atuam. Por meio de um programa de transferência, o objetivo é transferir 10% dos colaboradores da área administrativa, buscando potencializar o clima interno.

Implantado em 2014/2015, o Programa de Desenvolvimento de Chefe de Seção e Supervisores também foi continuado no ano fiscal, tendo impactado positivamente 23 novos líderes com capacitações.

87

pessoas contempladas pelo Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças

EMPREGADOS SUBMETIDOS A ANÁLISE DE DESEMPENHO E CARREIRA G4-LA11

CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO*	2013			2014			2015		
	TOTAL DE COLABORADORES (G4-10)	TOTAL DE COLABORADORES QUE RECEBERAM ANÁLISE DE DESEMPENHO	%	TOTAL DE COLABORADORES G4-10	TOTAL DE COLABORADORES QUE RECEBERAM ANÁLISE DE DESEMPENHO	%	TOTAL DE COLABORADORES (G4-10)	TOTAL DE COLABORADORES QUE RECEBERAM ANÁLISE DE DESEMPENHO	%
GERÊNCIA	81	54	67%	103	60	58%	113	50	44%
HOMENS	81	54	67%	103	60	58%	111	50	45%
MULHERES	0	0	0%	0	0	0%	2	0	0%
CHEFIA/COORDENAÇÃO	93	84	90%	103	98	95%	115	84	73%
HOMENS	87	79	91%	91	87	96%	102	77	75%
MULHERES	6	5	83%	12	11	92%	13	7	54%
TÉCNICA/SUPERVISÃO	350	325	93%	348	333	96%	375	339	90%
HOMENS	329	305	93%	327	316	97%	354	323	91%
MULHERES	21	20	95%	21	17	81%	21	16	76%
ADMINISTRATIVO	1097	1004	92%	1067	959	90%	1108	955	86%
HOMENS	741	689	93%	715	650	91%	740	655	89%
MULHERES	356	315	88%	352	309	88%	368	300	82%
TOTAL	5.181	1.468	28%	5.191	1.450	28%	5.641	1.428	25%
HOMENS	4745	1128	24%	4762	1113	23%	5196	1105	21%
MULHERES	436	340	78%	429	337	79%	445	323	73%

* Não foi aplicada avaliação específica para os níveis de Conselho e Diretoria, tampouco para os níveis Operacional, Trainee, Aprendizes e Estagiários.

SAÚDE E SEGURANÇA

O Sistema de Gerenciamento de Segurança e Saúde no Trabalho (OSHMS, na sigla em inglês), baseado na norma internacional OHSAS 18001, é a principal ferramenta adotada para assegurar a integridade física e as condições de trabalho dos colaboradores na TDB.

Com base em sete etapas, que vão do levantamento de atividades e postos de trabalho ao mapeamento de riscos e à execução de medidas de mitigação, o sistema valoriza não apenas mudanças de processo, mas também o comportamento seguro e o compartilhamento de responsabilidades sobre a cultura de saúde e segurança entre todos os encarregados, líderes e colaboradores.

Também são realizados treinamentos mandatórios sobre segurança do trabalho, reuniões de rotina nas fábricas, atividades das comissões de prevenção a acidentes de trabalho e incêndios (Cipa), semanas e campanhas voltadas ao assunto e patrulhas e inspeções nas plantas. A fim de evoluir no aspecto de saúde ocupacional, a TDB possui um programa de ginástica laboral e tem implantado iniciativas voltadas à prevenção, ao acompanhamento e à mitigação de riscos ligados à ergonomia. No ano fiscal 2015/2016, destacou-se o aparelhamento técnico das áreas de engenharia de segurança e medicina do trabalho, com a contratação de profissionais como médicos, fisioterapeutas e ergonomistas, além das ações do grupo de gestão de ergonomia que trabalha na melhoria do meio ambiente de trabalho, com ações preventivas.

As relações da companhia com sindicatos que representam os colaboradores cobrem temas de segurança e saúde, como a conformidade com normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a existência de sistemas de reclamação, o uso de equipamentos de proteção individual e a existência de comitês dedicados ao tema, com participação de trabalhadores e líderes. **G4-LA8**

CARTEIRA DE BENEFÍCIOS

G4-LA2

A Toyota oferece a todos os seus colaboradores benefícios como seguro de vida, plano de saúde, convênio de farmácia, plano odontológico, vale-combustível, fundo de aposentadoria e licenças maternidade e paternidade. Na unidade de Sorocaba, são oferecidos vale-alimentação – somente para níveis abrangidos pela negociação coletiva – e vale-combustível – para não abrangidos pela negociação coletiva.

PODER PÚBLICO E COMUNIDADE

Investimentos sociais e participação ativa em discussões públicas reforçam compromisso da Toyota com o País

O diálogo aberto com o poder público, com entidades setoriais e reguladoras do setor automotivo e com as comunidades de vizinhança, por meio de projetos socioambientais locais e nacionais, é um dos caminhos para a Toyota consolidar um dos eixos do Desafio 2050: fazer com que a empresa promova impacto positivo.

Por meio de uma área estruturada de Assuntos Governamentais, a TDB busca garantir o alinhamento entre a estratégia das empresas e a solução de desafios pertinentes à realidade do país – como o controle de emissões veiculares em meio urbano, o desenvolvimento econômico, o licenciamento ambiental e as normas de regulamentação de veículos.

No ano fiscal 2015/2016, a agenda pública se manteve em linha com anos anteriores: desafios como mobilidade urbana, meios de incentivo fiscal para veículos dotados de tecnologia híbrida e nacionalização da produção – em linha com o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto) – foram debatidos, pela Toyota e por seus concorrentes, com as diferentes esferas de governo.

Outro tema crítico é a desaceleração da economia e o enorme impacto sentido no setor automotivo – um dos principais a fechar postos de trabalho, com recuo em produção e vendas em 2015 (*Leia mais em Performance dos negócios*). Comprometida com seu capital humano, a TDB assinou em 2015 uma declaração conjunta pela proteção ao emprego e pelo crescimento sustentado na unidade de São Bernardo do Campo, no ABC Paulista. Por meio da medida, assinada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC em cerimônia com participação do governo de São Paulo, a empresa confere segurança aos colaboradores, com perspectiva de longo prazo e confiança na recuperação do País. **G4-EC8**

As relações com entes e representantes do poder público são conduzidas de duas formas: com atuação direta da companhia, como no caso da implantação de projetos socioambientais locais e da negociação de incentivos para novas unidades industriais, ou por meio de entidades setoriais. Neste último caso, destacam-se a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), a Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (AEA) – na qual a TDB ocupa o posto da Presidência – e a Associação Brasileira do Veículo Elétrico (ABVE). **G4-16**

POR COMBUSTÍVEIS DE BAIXO IMPACTO: ESTRUTURAÇÃO DO PCVE G4-15

Em 2016, um grande destaque no âmbito setorial foi a celebração de Acorde de Cooperação Técnica entre a AEA; a Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis, do Ministério de Minas e Energia; a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis; a Petrobras; e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) para formalizar o programa Auto Oil – agora denominado Programa Brasileiro de Combustíveis, Tecnologias Veiculares e Emissões (PCVE).

A iniciativa tem o objetivo de coordenar discussões técnicas sobre a influência de combustíveis e tecnologias veiculares da frota do Brasil nas emissões atmosféricas, a fim de mitigar impactos sobre a qualidade do ar, sistematizar dados e construir conhecimento científico sobre o assunto.

O programa, que reúne empresas, órgãos reguladores e instituições como Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal do Paraná (UFPR), já vinha sendo desenvolvido com testes de veículos e motores, contemplando diferentes fontes energéticas, com participação da Toyota, via AEA.

Até o ano fiscal 2015/2016, o Instituto Lactec já havia realizado 1.174 ensaios, em 50 veículos, 23 motocicletas e 9 motores – equivalentes a 89% dos testes previstos no antigo Auto Oil. No ano fiscal, foram mais 300 testes, além de coletas de qualidade do ar em túneis na cidade de São Paulo. A TDB participa na coordenação do comitê executivo e técnico do PCVE, responsável por implantar grupos de trabalho, estratégias e planos de desenvolvimento.

FUNDAÇÃO TOYOTA DO BRASIL G4-SO1, G4-EC8

Estruturada para dar impulso às ações de impacto social positivo da Toyota no Brasil, a Fundação concentra iniciativas nos temas de defesa do meio ambiente e dos biomas brasileiros e de educação e promoção da responsabilidade ambiental e da cidadania.

Em 2015, a entidade investiu R\$ 3,978 milhões em projetos locais e nacionais. As atividades realizadas no ano foram efetivadas com recursos provenientes do ano anterior.

APA Costa dos Corais

O projeto, iniciado em 2011, é hoje a principal ação de caráter nacional com alocação de recursos diretos da Fundação Toyota do Brasil. Realizado com o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e com a Fundação SOS Mata Atlântica, tem como objetivo fortalecer a conservação dos recifes de corais, a proteção de áreas de manguezais, a preservação do habitat e de ecossistemas associados ao peixe-boi-marinho e o desenvolvimento sustentável da Área de Proteção Ambiental Costa dos Corais.

A APA contempla mais de 413 mil hectares e abrange o território de dez municípios do estado de Alagoas e três de Pernambuco. No ano fiscal 2015/2016, o destaque foi o estreitamento das relações com entidades locais no Nordeste brasileiro. Duas novas instituições começaram a fazer parte do projeto: a Associação Milagrense de Turismo Sustentável (Amitus) e o Instituto Yandê. Foi iniciada, também, a segunda fase do plano de comunicação do ICMBio.

Com relação à proteção de peixe-boi-marinho, em 2015 houve cinco solturas de animais no rio Tatuamunha, em Porto de Pedras (AL), totalizando 43

**413 MIL
HECTARES**

são contemplados pela APA Costa dos Corais, maior projeto de investimento em proteção ambiental da companhia no Brasil

animais devolvidos à natureza desde 1994, quando foi iniciado o programa de reintrodução da espécie.

Também no ano, o (projeto) Toyota APA Costa dos Corais registrou a criação de uma Zona de Preservação da Vida Marinha (ZPVM) em Maragogi (AL) e o início do zoneamento de uma outra ZPVM em Japaratinga (AL). As áreas de proteção não permitem nenhuma atividade humana, com exceção de pesquisas científicas.

Em São Paulo, foi realizado, ainda, o primeiro *workshop* colaborativo para discutir prioridades e eleger atividades anuais, em sintonia com as metas do Plano de Manejo da APA Costa dos Corais.

Arara Azul

Mantido pela Toyota desde 1989, é o mais antigo projeto ambiental da empresa, focado na preservação da espécie e na proteção do bioma pantaneiro em Mato Grosso do Sul. Foi com base no apoio da Fundação Toyota do Brasil que a arara-azul saiu da lista de animais ameaçados de extinção, em 2014, após anos figurando como espécie ameaçada, de acordo com o ICMBio.

Em 2015, o total de ninhos cadastrados chegou a 715, em 57 fazendas da região. O número de aves monitoradas é o mesmo do ano anterior: 3 mil.

A Fundação tem buscado apoiar o Instituto Arara Azul e seu Centro de Sustentabilidade – localizado em Campo Grande (MS) – na captação de recursos financeiros e no estabelecimento de parcerias, impulsionando o turismo, a pesquisa científica e a sustentabilidade financeira do projeto.

A captação de parcerias e recursos financeiros no ano atingiu 58% da meta prevista. O número abaixo do esperado está ligado ao cenário econômico do País; foi realizado um aporte emergencial por parte da Fundação, para que não houvesse perdas nas atividades programadas. Por outro lado, houve ganho em serviços voluntários.

715

ninhos cadastrados em 57 fazendas do Pantanal no âmbito do projeto Arara Azul

AMBIENTAÇÃO

Realizado em Indaiatuba (SP), Sorocaba (SP) e Guaíba (RS), o projeto busca desenvolver as comunidades por meio da aplicação do modelo Toyota Way de gestão, buscando a minimização de impactos ambientais em prédios públicos e ONGs de cidades com presença da Toyota.

Os treinamentos são ministrados por colaboradores da TDB e abordam os temas de redução de consumo de água e energia e implantação de modelos de gestão de resíduos. Em oito anos, o Ambientação já mobilizou mais de 415 mil pessoas – entre alunos, professores, familiares e moradores do entorno de escolas públicas locais.

Em 2015, em Sorocaba, os participantes dos grupos da prefeitura da cidade, do projeto Jovens Brasileiros em Ação, da Polícia Militar, e da Pastoral do Menor conquistaram a marca de 42% de redução no consumo de água da cidade. Em Indaiatuba, as 46 escolas participantes reduziram seu consumo de água em 25%, e, em Guaíba, 18 escolas diminuíram o consumo de energia em 15% e o de água em 34%. e, em Guaíba, 18 escolas diminuíram o consumo de energia em 15%, e o de água em 34%.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA TDB

Além dessa modalidade, a TDB também investe de forma indireta na sociedade por meio de leis de incentivo. Em 2015, foram R\$ 2,4 milhões aplicados ao projeto Trilhas Culturais, em Porto Feliz (SP) e Guaíba (RS), e R\$ 750 mil captados no âmbito do projeto Esporte Cidadão, em Indaiatuba (SP).

Trilhas Culturais

A Toyota executa este projeto em parceria com governos municipais, valorizando as tradições locais com o apoio a atividades de música, teatro e dança, além de oficinas e exposições artísticas. Em Porto Feliz (SP), o projeto Música e Artes, incentivado pela Lei Rouanet de Incentivo à Cultura, com patrocínio da Toyota do Brasil, do Banco Toyota e apoio da Prefeitura Municipal de Porto Feliz (SP), por meio da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes contou com mais de 8 mil participantes em 10 horas seguidas de atividades. Já em Guaíba, também com incentivo da Lei Rouanet, pelo nono ano consecutivo foi realizado o projeto Corpo e Alma. O evento, que aconteceu no Parque da Juventude, recebeu mais de 15 mil pessoas.

Esporte Cidadão

Promovido em Indaiatuba (SP), em parceria com a Secretaria Municipal de Esportes, o projeto busca estimular a prática esportiva entre crianças de 6 a 17 anos, com 20 modalidades oferecidas gratuitamente em 18 núcleos. Em 2015, foi feita a aquisição de 1.378 equipamentos esportivos e de 32,1 mil uniformes para os participantes. O índice de satisfação aferido foi de 98,3%, de acordo com pesquisa realizada no período do mesmo ano fiscal.



QUALIDADE, SEGURANÇA E TECNOLOGIA

Reconhecida pela confiabilidade de seus produtos, a Toyota tem investido para consolidar posição de liderança em novas tecnologias em mobilidade.

NESTE CAPÍTULO
60 Mobilidade do futuro

No Brasil e no mundo, a Toyota se esforça para reforçar e manter os atributos de confiabilidade, segurança e durabilidade como diferenciais da marca. Com liderança isolada em segmentos como o de sedãs médios e crescimento, nos últimos anos, nas categorias de compactos e híbridos, a companhia busca adotar a tecnologia de ponta e o olhar atento à inovação como premissas, além de apostar na segurança de todos os processos e do produto final.

O Sistema Toyota de Produção (TPS), que baseia todas as atividades da empresa, da pesquisa e do desenvolvimento à venda de produtos acabados, tem como focos o controle de riscos, desperdícios e falhas que possam gerar riscos à integridade de colaboradores e dos consumidores finais. Nos níveis global e local, há comitês e grupos de trabalho responsáveis por checar a conformidade de cada veículo às normas de segurança Toyota e à legislação local.

O setor automotivo possui impactos e riscos específicos no segmento de qualidade e segurança, como a possibilidade de falhas mecânicas, problemas de montagem, peças e não ativação de dispositivos em acidentes. Para prevenir tais ocorrências, a empresa investe em campanhas de chamamento (*recall*) preventivas e mantém o Special Committee for Global Quality, um grupo global que desenvolve medidas de gestão da reputação e do padrão de qualidade Toyota.

No Brasil, há uma equipe técnica especializada que responde a chamados mais complexos, feitos por clientes na fase de pós-venda – intitulada Swift Market Analysis Response Team (Smart). Em 2015, foram 2.077 casos debatidos em reuniões e 1.085 ocorrências discutidas como casos potenciais.

Em 2015, a TDB viveu a maior campanha de chamamento de sua história, que englobou mais de 640 mil unidades Corolla por conta de potencial falha no acionamento de *airbag*. A ocorrência foi extremamente desafiadora por ter exigido a mobilização das equipes de Relacionamento com o Cliente, a estrutura da rede autorizada e os fornecedores da Toyota para atender à demanda (*Leia mais em Clientes*).

GARANTIA DE SEGURANÇA G4-14, G4-PR1

Nos itens de série e nos adicionais de seus modelos, a TDB oferece componentes, sistemas e tecnologias que combinam conforto e segurança aos seus motoristas. Muitas vezes, as medidas são adotadas de forma inovadora – a exemplo do *airbag* duplo, oferecido em todos os veículos antes de se tornar item obrigatório no Brasil, do protetor de caçamba em polietileno de alta densidade, na Hilux, e da estrutura de deformação progressiva do veículo e sua coluna de direção em casos de choque, adotada no Corolla e no Etios.

A TDB também se antecipou à legislação nacional com o sistema de ancoragem Isofix, destinado ao transporte de crianças no Corolla desde o modelo 2015. Com o lançamento do Etios 2017, a Toyota passa a oferecer cinto de segurança de três pontos e apoios de cabeça em todos os assentos, além de ancoragem Isofix (em duas posições) para cadeirinha de criança em todo o seu *line-up* disponível no Brasil. A implementação desses itens supera o marco regulatório brasileiro, que estabelece essas obrigatoriedades somente em 2020 para todos os veículos destinados ao mercado nacional.

+ DE 2 MIL

casos complexos reportados por clientes foram debatidos pela equipe técnica Smart



À FRENTE

Adoção de *airbag* duplo no portfólio Toyota ocorreu antes da mudança regulatória no Brasil - assim como o sistema de ancoragem Isofix para transporte de crianças

Faz parte das políticas da TMC realizar avaliações de risco nos projetos de novos veículos, a fim de garantir o bem-estar e a segurança dos clientes, além de prevenir ocorrências nos processos produtivos por meio do modelo de produção.

Para atestar por meio de avaliações externas a *performance* de seu portfólio, a companhia tem participado do Latin NCAP, uma iniciativa independente de avaliação de segurança de veículos novos na América Latina e no Caribe. São realizados testes de colisão para avaliar como a estrutura do carro garante a integridade dos ocupantes em casos de colisão, da estrutura aos itens de segurança, em linha com critérios e normas de segurança viária da Organização das Nações Unidas (ONU).

No ano fiscal 2015/2016, um dos destaques principais foi a Toyota Hilux 2016, primeira picape média nacional a passar pela avaliação, que conquistou cinco estrelas – em uma escala de zero a cinco –, tanto para proteção ao ocupante adulto quanto para ocupantes crianças. Produzida na planta de Zárate, na Argentina, a Hilux é a primeira, em seu segmento no mercado brasileiro, a ser avaliada pela entidade.

O Latin NCAP também realizou testes no novo Toyota SW4 (Fortuner); o SUV recebeu nota máxima (cinco estrelas), tanto para proteção de adultos quanto para a de crianças, nos mesmos patamares da Hilux.

Em sua edição 2015, o Corolla também conquistou patamares positivos entre sedãs médios fabricados no Brasil, conquistando cinco estrelas para passageiros em bancos dianteiros e quatro estrelas, para o banco traseiro. Outro veículo avaliado foi a RAV4, que obteve 5 estrelas para proteção ao ocupante adulto e 4 estrelas para ocupantes crianças. Para os próximos ciclos, a Toyota trabalha para manter e melhorar ainda mais o alto nível de segurança dos seus veículos.

CONTROLE DE ESTABILIDADE G4-16

Um dos destaques do ano fiscal 2015/2016 foi a publicação da Resolução Contran 567/2015, que dispõe sobre a obrigatoriedade do uso do sistema de controle de estabilidade nos veículos novos saídos de fábrica, nacionais e importados.

A Toyota teve participação ativa nas discussões técnicas nos fóruns da Anfavea, AEA e Câmara Temática de Assuntos Veiculares (CTAV), apoiando o governo brasileiro na implementação desta obrigatoriedade para 2020, para novos projetos, e 2022 para todos os modelos.

MOBILIDADE DO FUTURO

Ciente dos desafios que a humanidade tem enfrentado para o desenvolvimento sustentável – entre eles, os impactos das mudanças climáticas, a necessidade de alternativas tecnológicas ao uso de combustíveis fósseis e os deslocamentos em grandes centros urbanos –, a Toyota Motor Corporation investe desde a década de 1990 em renovar seu portfólio, adaptando-o a uma nova visão de mobilidade capaz de influenciar positivamente consumidores e o setor automotivo.

Por meio de seu Desafio Ambiental, divulgado no ano fiscal 2015/2016, a companhia estabeleceu uma meta agressiva: mitigar em até 90% as emissões de CO2 originadas por veículos novos até 2050. Na prática, com isso, 100% de seu portfólio até o meio do século será composto de carros híbridos, elétricos ou alimentados por célula de combustível.

Em 1997, a TMC lançou no mercado japonês o híbrido Prius – dotado de tecnologia que permite a combinação do uso de combustíveis tradicionais e de energia elétrica para a propulsão do veículo. Esse modelo foi pioneiro em escala comercial na indústria e demonstrou que era possível trabalhar, de forma rentável, com tecnologias disruptivas no setor automotivo, buscando a gradativa eliminação de fontes não renováveis e de maior impacto sobre a atmosfera.

Desde então, a expansão internacional foi priorizada pela Toyota. Até meados de 2015, a TMC estava comercializando 35 diferentes modelos híbridos para passageiros, incluindo o Prius – que já está presente em 80 mercados e regiões. A meta é alcançar vendas anuais de 1,5 milhão de carros nessa modalidade, chegando a 15 milhões de unidades emplacadas até 2020.

Em abril de 2016, a TMC anunciou a marca histórica de 9 milhões de veículos híbridos comercializados em todo o mundo. A família Prius continua liderando no segmento, com 5,7 milhões de automóveis vendidos – 63% do total – desde a introdução da tecnologia nos mercados de atuação da companhia. No Brasil, desde 2013 a Toyota comercializa o Prius em sua rede autorizada – mais de 700 unidades já foram comercializadas desde então.



9 MILHÕES

de híbridos comercializados pela TMC até abril de 2016

63%

das vendas de híbridos são do Prius

+ DE 700

unidades Prius vendidas no Brasil

INCENTIVOS EM SÃO PAULO

Detentor da maior frota de veículos do Brasil, o estado de São Paulo, por meio de governos municipais, firmou importantes iniciativas voltadas ao incentivo à tecnologia híbrida. Desde 2014, a Prefeitura de São Paulo passou a abrir mão de 100% de sua quota-parte do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), o que garante 50% de desconto do valor do imposto ao proprietário de um carro híbrido. E, em Sorocaba, a prefeitura apresentou parte de sua nova frota de táxis para a cidade, que passa a contar, pela primeira vez na história, com veículos híbridos elétricos para atender os passageiros, incluindo o Toyota Prius.

PIONEIRISMO E INOVAÇÃO

Em mercados mais maduros, como os do Oriente e da Europa, a TDB tem registrado aumento significativo em vendas e vem aprofundando suas estratégias de mobilidade – incluindo veículos com diferentes fontes energéticas e níveis de *performance*, adequados para cada perfil de motorista.

Na visão de futuro da TMC, são sinalizados três caminhos para a mobilidade. O primeiro passo é o uso de veículos elétricos, tendo como foco deslocamentos de curta distância e automotores de pequeno porte.

Para transporte de passageiros em distâncias curtas, médias ou longas, a principal aposta é na tecnologia híbrida, que alterna combustíveis fósseis e energia elétrica de acordo com a necessidade de *performance* e velocidade. É nesse quesito que figura o Prius e sua tecnologia Hybrid Synergy Drive (HSD) – que permite a recarga automática da bateria pelos freios regenerativos –, com combinação de motores elétricos e a combustão.

A opção futura, de maior impacto, viabiliza o uso de células de combustível hidrogênio para propulsão de veículos como o Mirai, sedã de quatro lugares lançado pela Toyota em 2014, que rompe totalmente com o uso de combustíveis fósseis, gerando energia com células de hidrogênio.

Já disponível para venda no mercado japonês, o Mirai possui autonomia de até 480 quilômetros, 153 cavalos de potência e alcança a velocidade de 100 km/h em menos de 10 segundos.

Equipado com um motor elétrico, uma bateria, dois tanques de hidrogênio de alta pressão com capacidade máxima de 70 Mpa, um conversor elevador de tensão, uma central de comando e a célula de combustível a hidrogênio, o Mirai gera energia por meio de uma reação química, captando oxigênio da atmosfera e produzindo carga elétrica, além de produzir água, expelida por válvula de escape. O motor também é alimentado diretamente pela bateria, recarregada por energia cinética gerada pela desaceleração e frenagem do automóvel.

Em março de 2016, o Mirai foi eleito o Carro Verde Global do Ano no Salão do Automóvel de Nova York. Sua tecnologia foi a escolhida entre oito competidores de todo o mundo, considerando fator de emissão, eficiência em combustíveis e uso de tecnologias ecoeficientes.



67 MILHÕES

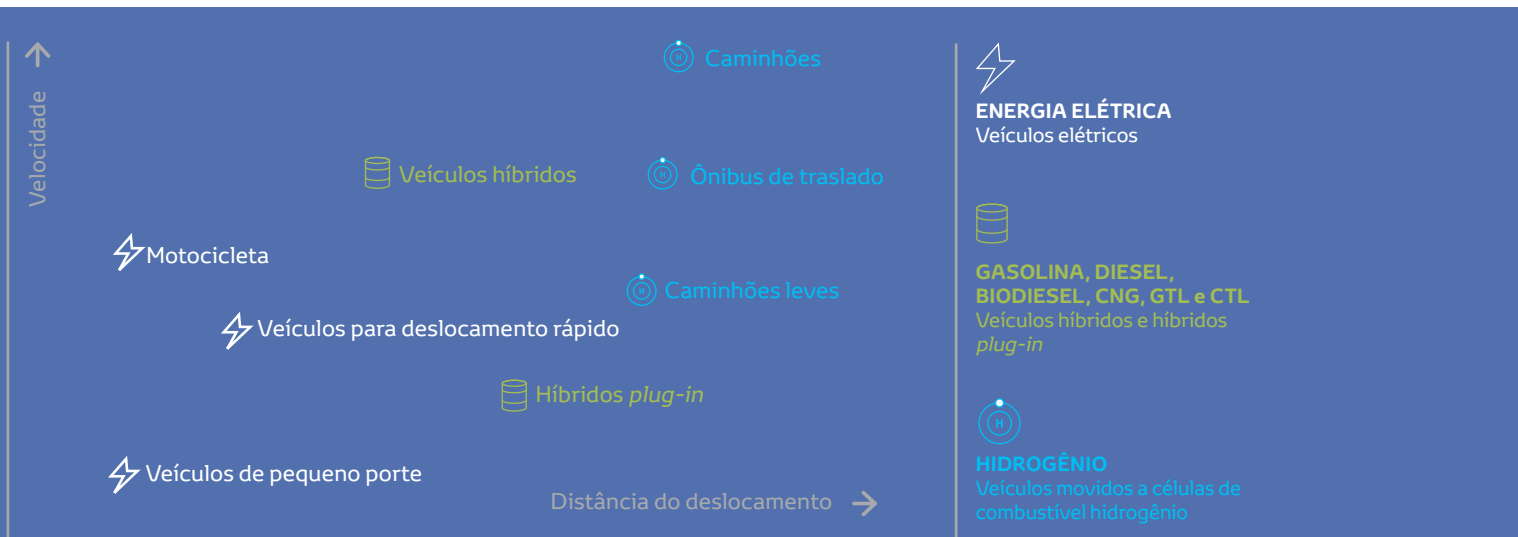
de toneladas de CO₂ a menos na atmosfera

Esse foi o total de redução de emissões calculado pela Toyota, em nível global, resultante do uso de veículos híbridos; também houve diminuição de

25 BILHÕES

de litros de gasolina

Em comparação com a quantidade usada por veículos convencionais



SOBRE O RELATÓRIO

Este documento, também disponível em versão *online*, apresenta uma síntese do ano fiscal 2015/2016 nas operações Toyota no Brasil **G4-28, G4-29 G4-30,**

G4-31, G4-32 E G4-33

Mais uma vez, a Toyota do Brasil (TDB) divulga neste *Relatório de Sustentabilidade* seus principais projetos, destaques e indicadores para o ano fiscal 2015/2016, contemplando os pilares social, econômico e ambiental. O documento adota a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI), na versão G4, opção Essencial, e reforça o compromisso da empresa com a transparência e a prestação de contas sobre seus resultados à sociedade brasileira.

Neste ciclo, a companhia opta pela divulgação do relatório prioritariamente no ambiente digital, em português e em inglês. Também será produzida uma versão resumida impressa, com os principais destaques e realizações do período.

O processo de definição de conteúdo do relatório levou em conta as diretrizes estratégicas da matriz TMC, além dos resultados do processo de materialidade realizado no ano fiscal anterior, por meio dos quais a companhia mapeou os temas de sustentabilidade mais relevantes na ótica de seus públicos de relacionamento (*leia mais em* [Relações de confiança](#)).

Os indicadores e dados abrangem todas as unidades da montadora no País em operação durante o ano fiscal – que vai de 1º de abril de 2015 a 31 de março de 2016. Há, também, informações específicas sobre a cadeia de fornecedores, a rede autorizada (distribuidores) e a Fundação Toyota do Brasil, no caso de indicadores ambientais e sociais que são monitorados como parte da estratégia da Toyota.

O escopo deste relatório não abrange as operações da divisão Lexus no Brasil. Não houve alterações relevantes nas métricas ou na base de dados; no entanto, as operações de Porto Feliz e do centro logístico de Suape devem alterar alguns indicadores, especialmente a partir do ano fiscal 2016/2017. Revisões e reformulações de dados são descritas em notas de rodapé ou ao longo do relatório. **G4-17**

O Relatório de Sustentabilidade é um documento de responsabilidade da Toyota do Brasil e reforça a crença da empresa no País e em sua missão de contribuir para o desenvolvimento local, com uma política de portas abertas para esclarecer dúvidas e questionamentos a respeito de seus negócios. Para mais informações sobre os conteúdos aqui apresentados, entre em contato via *e-mail*.

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁG./RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
CONTEÚDOS-PADRÃO GERAIS				
ESTRATÉGIA E ANÁLISE	G4-1 Mensagem do presidente	Pág. 4	Não	
PERFIL ORGANIZACIONAL	G4-3 Nome da organização	Pág. 7	Não	
	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	Págs. 7 e 9	Não	
	G4-5 Localização da sede da organização	Pág. 7	Não	
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	Pág. 7	Não	
	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade	Pág. 7	Não	
	G4-8 Mercados em que a organização atua	Pág. 7	Não	
	G4-9 Porte da organização	Págs. 7 e 8	Não	
	G4-10 Perfil dos empregados	Págs. 7 e 8	Não	
	G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	Na TDB, 95,44% dos colaboradores são cobertos por acordos de negociação coletiva.	Não	
	G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização	Pág. 8 e 38	Não	
	G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	Pág. 11	Não	
	G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	Págs. 35 e 58	Não	
	G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	Pág. 54	Não	
	G4-16 Participação em associações e organizações	Págs. 53 e 59	Não	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁG./RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	Pág. 62	Não	
	G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório	Pág. 40	Não	
	G4-19 Lista dos temas materiais	Págs. 40 e 41	Não	
	G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material	Pág. 41	Não	
	G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material	Pág. 41	Não	
	G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Em caso de necessidade de reformulações, estão devidamente identificativas nas respostas dos indicadores.	Não	
	G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	Em caso de necessidade de reformulações, estão devidamente identificativas nas respostas dos indicadores.	Não	
ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	G4-24 Lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	Pág. 40	Não	
	G4-25 Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	Pág. 40	Não	
	G4-26 Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	Pág. 40	Não	
	G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de <i>stakeholders</i>	Pág. 41	Não	
PERFIL DO RELATÓRIO	G4-28 Período coberto pelo relatório	Pág. 62	Não	
	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	Pág. 62	Não	
	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	Pág. 62	Não	
	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	Pág. 62	Não	
	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	Pág. 62	Não	
	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	Pág. 62	Não	
GOVERNANÇA	G4-34 Estrutura de governança da organização	Pág. 12	Não	
ÉTICA E INTEGRIDADE	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	Pág. 13	Não	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁG./ RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
CONTEÚDOS ESPECÍFICOS				
CATEGORIA ECONÔMICA				
DESEMPENHO ECONÔMICO	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 30	Não	
	G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	A Toyota do Brasil é uma empresa Ltda. e, por isso, segundo a lei 11.368/2007, não é obrigada a divulgar seu balanço de indicadores econômico-financeiros. Por uma questão de estratégia, a companhia sempre buscou resguardar seus números de qualquer publicidade e evita disponibilizar o seu Balanço Patrimonial e qualquer dado do balanço para terceiros, a não ser em casos excepcionais e com cláusula de confidencialidade.	Não	
	G4-EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	Pág. 30	Não	
IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS	G4-DMA Forma de gestão	Págs. 11, 38, 53 e 54	Não	
	G4-EC8 Descrição de impactos econômicos indiretos significativos	Págs. 11, 38, 53 e 54	Não	
CATEGORIA AMBIENTAL				
ENERGIA	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 21 e 23	Não	
	G4-EN3 Consumo de energia dentro da organização	Pág. 25	Não	
	G4-EN4 Consumo de energia fora da organização	Pág. 25	Não	
	G4-EN6 Redução do consumo de energia	Págs. 26 e 30	Não	
ÁGUA	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 21	Não	
	G4-EN8 Total de água retirada por fonte	Pág. 29	Não	
	G4-EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	Pág. 28	Não	
BIODIVERSIDADE	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 31	Não	
	G4-EN13 Hábitats protegidos ou restaurados	Pág. 31	Não	
EMISSÕES	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 21, 25, 26 e 27	Não	
	G4-EN18 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	Pág. 25	Não	
	G4-EN19 Redução de emissões de gases de efeito estufa	Págs. 26 e 27	Não	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁG./ RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
EFLUENTES E RESÍDUOS	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 21, 29	Não	
	G4-EN22 Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	Pág. 29	Não	
	G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	Pág. 29	Não	
PRODUTOS E SERVIÇOS	G4-DMA Forma de gestão	Págs. 26, 27, 28, 30, 32 e 35	Não	
	G4-EN27 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais	Págs. 26, 27, 28, 30, 32 e 35	Não	
CONFORMIDADE	G4-DMA Forma de gestão	Págs. 21	Não	
	G4-EN29 Valor de multas e número total de sanções resultantes de não conformidade com leis	Em 2015, a Toyota do Brasil não sofreu multas ou sanções monetárias por não conformidade.	Não	
GERAL	G4-DMA Forma de gestão	Págs. 21 e 24	Não	
	G4-EN31 Total de investimento e gastos em proteção ambiental, por tipo	Pág. 24	Não	
CATEGORIA SOCIAL – PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE				
EMPREGO	G4-DMA Forma de gestão	Págs. 47, 52	Não	
	G4-LA1 Número total e taxa de novas contratações de funcionários e de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região	Pág. 48	Não	
	G4-LA2 Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	Pág. 52	Não	
SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 52	Não	
	G4-LA8 Temas relativos a saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	Pág. 52	Não	
TREINAMENTO E EDUCAÇÃO	G4-DMA Forma de gestão	Págs. 49, 50 e 51	Não	
	G4-LA9 Média de horas de treinamento por ano	Pág. 50	Não	
	G4-LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	A TDB não possui programas de apoio à preparação dos seus colaboradores para a aposentadoria.	Não	
	G4-LA11 Percentual de empregados que recebem análises de desempenho	Pág. 51	Não	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁG./ RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
CATEGORIA SOCIAL – SOCIEDADE				
COMUNIDADES LOCAIS	G4-DMA Forma de gestão	Págs. 54 a 56	Não	
	G4-S01 Percentual de operações com programas de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	Pág. 54	Não	
CONFORMIDADE	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 13	Não	
	G4-S08 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias	Não houve no ano fiscal 2015/2016 quaisquer multas significativas ou mesmo sanções não monetárias que tenham resultado de práticas da empresa que violaram leis e regulamentos em vigor no país.	Não	
CATEGORIA SOCIAL – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO				
SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 58	Não	
	G4-PR1 Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços	Pág. 58	Não	
ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 44	Não	
	G4-PR5 Resultados de pesquisas medindo a satisfação do cliente	Pág. 44	Não	
CONFORMIDADE	G4-DMA Forma de gestão	Pág. 13	Não	
	G4-PR9 Multas por não conformidade relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços	No ano fiscal 2015/2016, não foram registradas multas ou sanções por não conformidades relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	Não	

EXPEDIENTE

GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Anderson Suzuki

COORDENAÇÃO DE PROJETO

Juliana Dias

CONSULTORIA GRI, COORDENAÇÃO EDITORIAL E *DESIGN*

Report Sustentabilidade

Equipe: Ana Souza (gestão de projetos e relacionamento), Fabíola Nascimento (consultoria GRI), Guto Lobato (redação e edição), Guilherme Falcão, Juliana Kaminaga e Naná de Freitas (*design*)

FOTOGRAFIA

Banco de Imagens Toyota

INFOGRÁFICO

Cássio Bittencourt

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

Toyota do Brasil
Av. Piraporinha, 111 – Bairro Planalto
CEP 09891-001
São Bernardo do Campo – SP
Brasil
Telefone: (55 11) 4390-5100