

OS FUNDAMENTOS

# CARTA DESEMPENHO E RESPONSABILIDADE MICHELIN 2002

**Este documento é uma reedição da Carta  
Desempenho e Responsabilidade Michelin  
redigida em 2002.  
Seu conteúdo foi integralmente conservado.  
Somente seu visual foi harmonizado com  
aquele dos documentos corporativos do Grupo  
editados em 2010.**





**PREFÁCIO**

# PREFÁCIO

A nossa aventura começou quando uma empresa da Auvergne, na França, há muito tempo, quis satisfazer a necessidade de um cliente - um ciclista de passagem por Clermont-Ferrand e cujo pneu, na época colado à roda, tinha furado. A primeira coisa a fazer era consertar o pneu para seguir viagem. Mas indo mais além, a Empresa buscou se antecipar a uma expectativa não expressa, a de um pneu desmontável, facilmente capaz de ser consertado, em poucos minutos e com segurança.

O serviço, a preocupação com a necessidade do cliente, a observação dos fatos, a vontade de inovar, a escolha da qualidade, ... há muita coisa a reter desse pequeno incidente aparentemente insignificante !

As mulheres e os homens que vieram depois disso na Empresa souberam fazer com que esse comportamento desse frutos.

Nossos acionistas, confiando em nós, permitiram com que assumíssemos riscos. Decidimos que o cliente seria nossa principal preocupação. Por todas essas razões nós pudemos nos desenvolver através dos tempos.

## **Hoje nosso Grupo é o líder mundial em pneus.**

Ao longo de mais de um século de crescimento enfrentamos numerosos desafios: o lançamento do pneu radial, o pneu verde, o PAX System, a conquista dos mercados americanos, nossa implantação na Ásia e na Europa do Leste e muitos outros ainda.

## **Os desafios que nos esperam serão igualmente difíceis e apaixonantes.**

Basicamente, o que define nossa atividade? Fabricamos pneus e equipamentos que podem ajudar o transporte das pessoas que precisam se deslocar, ao melhor preço e com uma segurança máxima. Propomos serviços associados ao deslocamento. Mas, acima de tudo, o núcleo do nosso ofício é a mobilidade.

Ela responde à necessidade universal e fundamental das pessoas e das empresas. E a mobilidade fica cada vez mais complexa, pela diversidade crescente dos veículos, das condições de deslocamento, das expectativas de serviço.

Hoje, a nossa organização é mundial; temos a necessidade de reafirmar as nossas grandes escolhas de desenvolvimento de modo que o nosso Grupo, tendo uma grande equipe de mais de 120.000 pessoas, concentre, de forma eficaz, seus esforços, visando um objetivo comum.

**Nós queremos:**

- Colocar nossa paixão a serviço da mobilidade. Continuar a ser a Empresa mais inovadora no setor de pneus, de sistemas de ligação ao solo e de serviços a eles relacionados.
- Oferecer aos nossos clientes a melhor qualidade de produtos e de serviços, ao melhor preço, em cada segmento de mercado que decidamos atuar.
- Buscar o crescimento e a realização dos nossos funcionários, através do exercício de suas responsabilidades. Desenvolver a diversidade e a riqueza humanas da empresa.
- Aumentar de forma duradoura o valor da Empresa, maximizando a rentabilidade das nossas atividades e dos nossos investimentos.
- Ser uma Empresa em total harmonia e integração com a Sociedade. Exercer plenamente as nossas responsabilidades praticando os nossos valores.

**Logo, seguir em frente, nos adaptando permanentemente às realidades do mundo.**

Mas, queremos fazer tudo isso nos apoiando em nossos valores e continuando a ser fiéis às nossas raízes.

É por isso que decidimos redigir um documento intitulado: **“Desempenho e Responsabilidade Michelin”**. Seu objetivo é simples: explicitar nossos valores para facilitar sua colocação em prática, no âmbito de nossa missão.

Este exercício revela-se desafiador, pois este documento nos indicará, permanentemente, a distância entre os nossos atos e nossas intenções.

O objetivo dos nossos esforços terá uma tendência a se afastar de nós na medida em que avançemos. Ele será, de alguma forma, a estrela-guia do nosso Grupo.

**Mas é assim que progrediremos!**

Para desenvolver nossa Empresa de maneira duradoura, devemos buscar um bom desempenho. Devemos também ter condições de medir as consequências das nossas decisões. Queremos, ao mesmo tempo, alcançar o desempenho esperado, com responsabilidade.

Que este documento possa contribuir para isso!

*Édouard Michelin, René Zingraff*  
*Novembro de 2002*



**OS DESAFIOS DA  
MOBILIDADE**

## A mobilidade, elemento-chave do desenvolvimento

- **A mobilidade, isto é, a capacidade das pessoas e dos bens de se deslocarem ou de serem transportados de um lugar para o outro, está ligada ao desenvolvimento das sociedades.**

Ela é o apoio privilegiado de quase toda atividade econômica: o produtor utiliza um meio de transporte para entregar as mercadorias ao seu cliente, o fornecedor de um serviço para chegar ao local desejado, o funcionário de uma empresa para chegar ao seu trabalho,... A mobilidade revela-se também indispensável às relações entre as pessoas e à descoberta mútua: ela permite manter as relações sociais e familiares e torna possível as viagens de lazer e atividades turísticas.

O transporte rodoviário representa uma parte em crescimento permanente na multiplicidade dos meios de deslocamento. O seu desempenho em rapidez, em flexibilidade e custo lhe permite responder o melhor possível às necessidades individuais e profissionais. Estes exigem sempre mais em termos de redução dos prazos e de flexibilidade. É necessário poder entregar em 24 horas ou alterar, na última hora, o itinerário das viagens de férias, sempre reduzindo os custos.

Hoje, o deslocamento pela estrada aparece como a melhor solução para a maioria dos usuários de um meio de transporte.

Mas o crescimento permanente da mobilidade rodoviária põe em destaque desafios ambientais e sociais essenciais, em todas as regiões do mundo, seja em países industrializados ou em desenvolvimento.

A continuação do desenvolvimento do transporte rodoviário deve, obrigatoriamente, se fazer acompanhar de progressos muito significativos na área da segurança e do meio ambiente.

A segurança rodoviária, muito variável de um lugar a outro, não está à altura das justas expectativas da nossa sociedade. As emissões poluentes, ligadas ao transporte rodoviário, qualquer que seja a sua parte efetiva no impacto ambiental global, devem ser reduzidas. Outras questões se referem a diversos aspectos como as fontes de energia, a ligação entre os grandes centros urbanos, a melhoria da fluidez no tráfego, a intermodalidade ou, também, a eliminação dos produtos no fim de vida.

São muitas as preocupações que necessitam de soluções perenes. Os industriais do transporte, há anos, trabalham ativamente nessas questões, nos seus centros de pesquisa, para a melhoria do desempenho da mobilidade rodoviária. Paralelamente, estes mesmos industriais têm que enfrentar os desafios ligados ao desempenho de suas próprias organizações. Tanto no controle dos impactos ambientais dos seus locais de produção como na resposta às expectativas dos seus interlocutores, internos ou externos.

## Nossos desafios para uma mobilidade sustentável

- ➔ Confrontamo-nos com todos esses desafios através de nossos produtos, de nossos sistemas de ligação do veículo ao solo, de nossos serviços de ajuda ao deslocamento pessoal e profissional.

O caráter sustentável da mobilidade, no sentido “que seja suportável, no longo prazo, pelo planeta e pela sociedade humana”, depende da nossa capacidade de dar respostas eficazes, em colaboração com todos aqueles que intervêm nessas áreas.

Como toda empresa, o nosso Grupo visa um alto nível de desempenho econômico. Assim ele pode prosseguir o seu desenvolvimento, respondendo às expectativas dos seus acionistas e às aspirações de seus empregados.

**Mas não queremos atingir esse objetivo à qualquer preço. Queremos assumir nossas responsabilidades nos grandes desafios da mobilidade.**

Assim, no que se refere à segurança, a qualidade dos nossos produtos, controlada cuidadosamente em todas as fases da fabricação, continua sendo um imperativo absoluto. Nas condições de uso preconizadas, o desempenho dos nossos pneus em aderência, em comportamento, em frenagem e em rodagem com pressão zero, no caso do PAX System, contribui para melhorar, significativamente a segurança.

Mas queremos ir mais longe. Em termos de emissões nocivas ao meio ambiente, os estudos sobre o ciclo de vida que temos realizado demonstram, sem nenhuma ambiguidade, que o impacto do pneu no meio ambiente é consideravelmente mais forte na sua fase de vida ativa, ou seja, quando está montado em um veículo. Efetivamente, a diminuição da resistência à rodagem permite reduzir a quantidade de energia que o veículo precisa para se movimentar. As emissões poluidoras dos motores diminuíram na mesma proporção.

Em 1946, inventamos o pneu radial, que consome menos energia do que os seus antecessores e, em 1992, o pneu de baixa resistência à rodagem. Estamos em progresso constante desde então neste ramo, o que nos permite lançar no mercado os produtos em permanente evolução.

No que diz respeito ao fim da vida útil dos produtos, o maior desafio é a implantação dos sistemas técnicos e econômicos que permitam a reciclagem e a eliminação dos produtos usados. Em todos os países, estamos juntos àqueles que tratam este assunto. Há vários anos trabalhamos no tema, já que consideramos nossa responsabilidade desempenhar um papel preponderante na implantação de soluções eficazes.

**Além dos desafios específicos da mobilidade, queremos perpetuar o nosso crescimento, mantendo o equilíbrio entre a busca do desempenho econômico, o respeito ao meio ambiente e a qualidade das nossas relações com as pessoas, tanto interna quanto externamente.**

Reconhecemos a importância dos desafios ligados ao controle ambiental das nossas unidades, das condições de trabalho, de higiene e segurança. Consideramos como uma necessidade contribuir, com uma conduta íntegra e um nível de exigência elevado, para a divulgação desses princípios de responsabilidade junto aos nossos parceiros.

Através da sua atividade diária, nossa Empresa influencia, de fato, nas condições de trabalho e de vida de muitas pessoas ou grupos de pessoas, tornando-se, assim, co-participantes.

Melhorando globalmente a satisfação das expectativas de cada um, a nossa Empresa pode construir o seu desenvolvimento de maneira sadia, responsável e perene. **Assim, ela dá a sua contribuição para uma evolução positiva das condições de vida do planeta.**



**NOSSA  
MISSÃO, NOSSA  
RESPONSABILIDADE,  
NOSSOS VALORES**

**“Temos uma atividade e uma missão:  
contribuir através do tempo para o  
progresso da mobilidade. ”**

*Édouard Michelin, 2002*

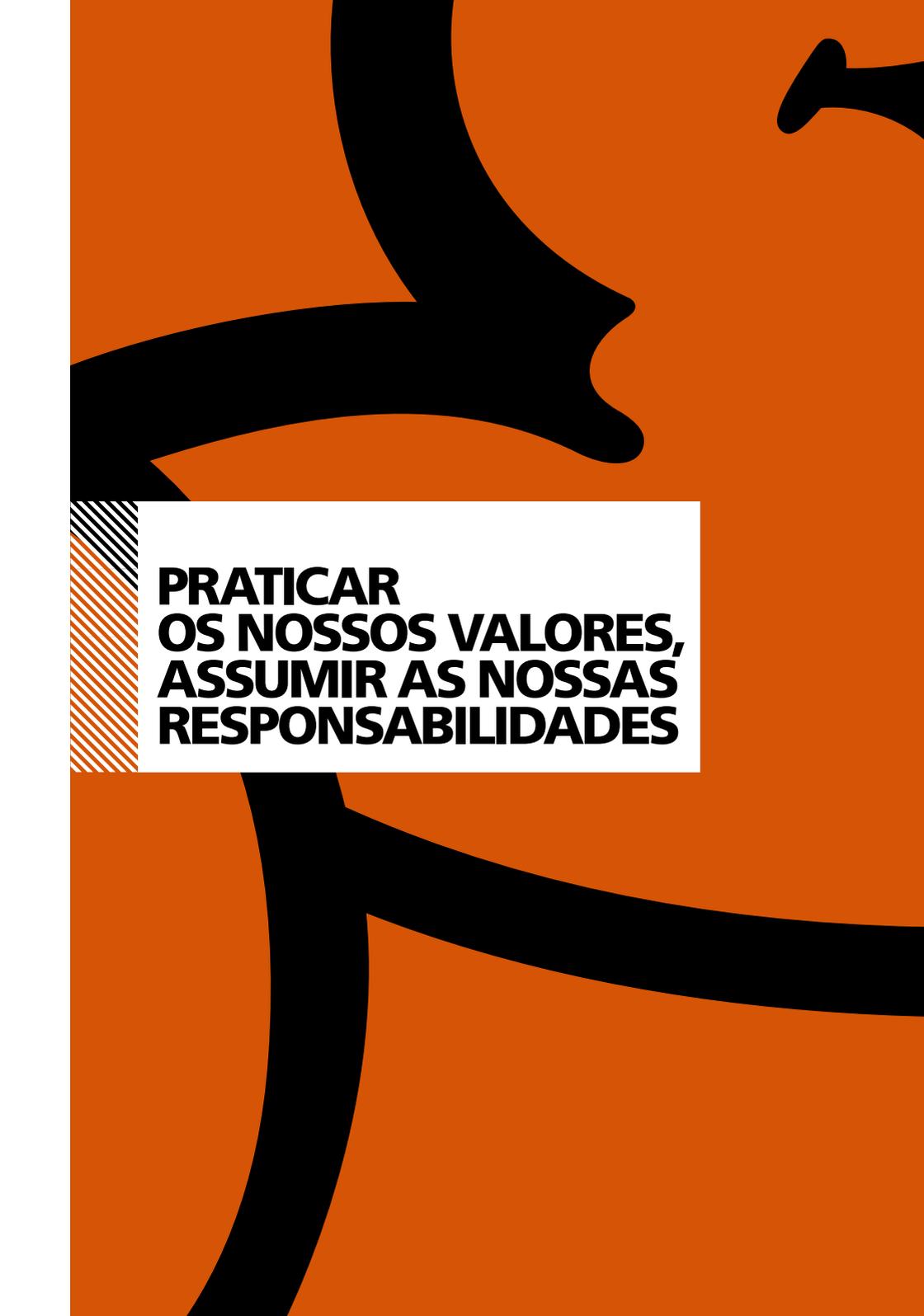
Desde a sua criação, a Michelin se deu como missão contribuir para o progresso da mobilidade das pessoas e dos bens e, assim como, para o progresso da sociedade. A Empresa busca satisfazer a necessidade humana fundamental do encontro, de intercâmbio e da descoberta.

Acreditamos fazê-lo assumindo totalmente as nossas responsabilidades, em todas as nossas operações. Assumir nossas responsabilidades é participar do desenvolvimento de uma mobilidade sustentável, ou seja, responder cada vez melhor às expectativas e às aspirações das pessoas, respeitando o meio ambiente de forma economicamente sadia. Também levar em conta, nas nossas escolhas, os impactos da nossa atividade no longo prazo. É sobre o conjunto desses aspectos que o desempenho de uma empresa deve ser avaliado.

Por “assumir nossas as responsabilidades”, entendemos a aplicação no cotidiano, nas nossas ações e nas nossas decisões, **dos cinco valores fundamentais do Grupo Michelin:**

- **respeito aos clientes;**
- **respeito às pessoas;**
- **respeito aos acionistas;**
- **respeito ao meio ambiente;**
- **respeito aos fatos.**

O objetivo do documento “Desempenho e Responsabilidade Michelin” é explicitar esses valores para facilitar a implementação deles. Todo o Grupo está engajado com este documento.



**PRATICAR  
OS NOSSOS VALORES,  
ASSUMIR AS NOSSAS  
RESPONSABILIDADES**

Entendemos por assumir a nossa missão, implementar nossas orientações estratégicas e atingir os nossos objetivos de desempenho, colocando em prática nossos valores e assumindo nossas responsabilidades.

## RESPEITO AOS CLIENTES

***“O cliente, pela sua livre escolha, é o nosso Patrão.”***

*François Michelin, 1969*

Servir os clientes é o centro da missão da Empresa, porque a nossa perenidade e o nosso crescimento dependem de satisfação deles ao longo do tempo.

### **O desempenho de nossos produtos a serviço dos nossos clientes**

➤ Queremos servir nossos clientes primeiramente pelo desempenho dos nossos produtos e serviços. De forma permanente, antecipamos, acompanhamos e procuramos satisfazer melhor às suas necessidades, propondo produtos e serviços de qualidade, adaptados à evolução dos usos e dos modos de vida.

Nossa primeira responsabilidade é oferecer aos nossos clientes produtos seguros, adaptados ao uso previsto, de elevada qualidade de fabricação, conforme as regulamentações. Um alto desempenho técnico é mantido ao longo de toda a vida do produto. Do mesmo modo, os serviços que propomos visam os melhores níveis de qualidade em termos de confiabilidade, de adequação às expectativas e de respeito aos prazos e aos custos. Estes princípios são aplicáveis tanto para um cliente profissional da distribuição, quanto para o do ramo de serviços.

Para atingir estes objetivos, devemos ouvir sempre nossos clientes, sem pressupostos, nem prejulgamentos. Eles devem nos dizer se a nossa oferta responde às suas expectativas. Assim, eles nos obrigarão a melhor satisfazê-los.

Para tanto, nós nos apoiamos na nossa capacidade de inovação, fator-chave da nossa disposição para progredir. É ela que nos permite aumentar a segurança e o conforto do deslocamento, ao melhor custo possível, diminuindo, ao mesmo tempo, os impactos ambientais negativos.

E ainda, como já havíamos feito com o pneu radial, com o pneu verde ou, recentemente, com o PAX System e com os sistemas de planejamento de trajetos, a nossa ambição é introduzir novas tecnologias audaciosas, transformando as condições da mobilidade, em benefício de nossos clientes. Nós o fazemos, mesmo que isso venha a provocar uma evolução profunda dos mercados ou exigir uma adaptação da nossa organização.

## A nossa atitude a serviço dos nossos clientes

- ➔ **Desejamos manter, com os nossos clientes, relações honestas e sólidas, construídas sobre a confiança recíproca, a excelência profissional e a vontade real de comunicação.**

Para que isso ocorra, damos uma informação técnica e comercial precisa sobre o valor da nossa oferta de produtos e serviços, tanto nos aspectos técnicos e características de utilização, como nos aspectos comerciais.

Em um sentido mais amplo, o nosso papel também é contribuir para que a rodovia se torne mais segura para todos os seus usuários, através de operações de aconselhamento específico sobre o uso dos nossos produtos e, também, estimulando a adoção de um comportamento prudente e de responsabilidade.

Com os nossos clientes distribuidores, o objetivo é estabelecer relações comerciais equilibradas que permitam, pela qualidade da nossa oferta, o desenvolvimento contínuo de suas atividades, assim como das nossas.

Somos favoráveis a uma concorrência comercial leal, exercida por todos aqueles que atuam no mercado, respeitando as leis da concorrência. Qualquer que seja o país onde estejamos presentes, somos contra qualquer forma de corrupção, em qualquer instância, seja pública ou privada.

Zelamos, neste aspecto, em todas as licitações das quais participamos, assim como em todas as nossas relações com as administrações públicas. Somos contra qualquer remuneração a terceiros que não corresponda a um serviço real prestado, com um montante justificado e devidamente registrado em nossas contas.

Rejeitamos, igualmente, qualquer acordo contrário à honestidade que devemos ter com os nossos clientes e parceiros e no justo exercício da concorrência.

Zelamos pelo exercício de nossa atividade comercial com lealdade, na relação com os nossos concorrentes e com os nossos clientes.

Estamos ainda mais atentos quando somos líderes em um mercado.

# RESPEITO ÀS PESSOAS

*“Cada homem é único e insubstituível.”*

*François Michelin, 1998*

**Desde o seu início, o Grupo Michelin, considerando o respeito às pessoas como uma responsabilidade essencial, considera importante seguir certas regras de comportamento: interrelacionamentos leais, o estabelecimento de um diálogo construtivo para um desenvolvimento harmonioso com a sociedade.**

Nossa vontade é estimular relações positivas com todos os nossos interlocutores. Nós o fazemos com um espírito de honestidade e com respeito mútuo, para estabelecer um diálogo vantajoso para todos.

## Com os nossos empregados

Nossa vontade é continuar com a expansão mundial do Grupo Michelin, apoiados em três grandes princípios:

- manter uma cultura forte de empresa, aberta e compartilhada, fonte de coesão social e de motivação;
- procurar o desenvolvimento e a realização de cada um na Empresa, no exercício de suas responsabilidades;
- zelar pelo respeito permanente das leis e pelas culturas dos países onde operamos.

A prática desses princípios se traduz nas afirmações e nos seguintes posicionamentos :

- A segurança dos nossos empregados é primordial. Para progredir, nesse aspecto, cada membro da Empresa deve se tornar um participante responsável. Além da implantação indispensável de condições técnicas e de organização que diminuam os riscos, apostamos na formação das pessoas. Nós a consideramos um elemento-chave na conscientização da responsabilidade de todos, visando o desafio de uma segurança no trabalho com uma progressão constante;
- Procuramos, permanentemente, identificar os eixos de progresso nas áreas, sociais, sanitárias e de segurança do trabalho. Cada vez que isso se faz necessário, implantamos infraestruturas que permitam a melhoria da segurança, do bem estar, das condições de trabalho e da vida em geral; reforçamos a nossa vigilância sobre esses aspectos quando adquirimos uma nova unidade;

- 
- Integramos, desde a concepção dos nossos produtos, os objetivos de higiene e de segurança, na seleção dos materiais e dos processos. Estas escolhas têm, de fato, consequências sobre as condições de fabricação do pneu em nossas unidades de produção. Nossa ambição é melhorar constantemente as condições de trabalho, excluindo, em especial, os produtos que tenham um reconhecido potencial negativo para a saúde.
  - Incentivamos os nossos colaboradores a progredir no exercício de suas funções, através de um adequado nível de exigência; nós os incitamos a trabalhar em equipe, que é a melhor maneira de fornecer respostas adequadas a perguntas complexas, exigindo o compartilhamento de experiências, de culturas e de diferentes ofícios;
  - Esperamos que a chefia ponha em prática, numa dinâmica de confiança, a delegação, que permite confiar a responsabilidade de cada tarefa à pessoa adequada para realizá-la e dar a cada um uma liberdade de iniciativa e de ação;
  - Desejamos oferecer aos nossos colaboradores condições de evolução, de remuneração e de formações apropriadas e personalizadas. Queremos lhes trazer, sem nenhuma discriminação, possibilidades reais e justas de desenvolvimento pessoal e social, permitindo-lhes melhorar o seu bem estar atual e construir o seu futuro, inclusive no fim da sua vida profissional.
  - Facilitamos uma comunicação direta com cada empregado, indispensável e insubstituível na relação interpessoal no Grupo. Queremos também manter com as instâncias legais que representam o pessoal uma troca positiva e construtiva, respeitando os pontos de vista e sinceramente orientada para um desenvolvimento equilibrado da Empresa e do seu pessoal;
  - Desenvolvemos, em cada um de nossos estabelecimentos, um acompanhamento médico de qualidade para todos os empregados. Em todos os países onde estamos presentes, temos como objetivo aplicar os mesmos padrões internacionais de proteção à saúde;
  - Somos terminantemente contra o trabalho das crianças e o trabalho forçado. Seguimos os princípios da Organização Internacional do Trabalho;
  - Consideramos a diversidade cultural como uma riqueza. Oportunidade de desenvolvimento nas relações entre as pessoas, ela aumenta consideravelmente a qualidade e a criatividade das trocas;

- Desejamos prevenir o aparecimento de eventuais conflitos de interesse, oriundos de responsabilidades paralelas dos empregados dentro e fora da Empresa. Para tanto, esperamos que eles evitem as atividades pessoais financeiras, comerciais ou outras, que possam ser contrárias aos interesses legítimos do Grupo Michelin ou suscetíveis de criar percepções ambíguas com as suas responsabilidades na Empresa.
- Por último, colocamos a confidencialidade na lista dos deveres, a partir do momento em que estão em jogo os interesses dos nossos clientes, dos nossos acionistas, dos nossos parceiros, dos nossos empregados e, de uma forma geral, do nosso Grupo. Em um mundo altamente competitivo, como aquele em que vivemos, a perenidade de nossas atividades ou a dos nossos parceiros dependem disso.

### Com os nossos parceiros industriais e comerciais

- **Estabelecemos relações justas com os nossos parceiros industriais ou comerciais, especialmente com nossos fornecedores, buscando apoio em termos contratuais justos, visando o melhor equilíbrio possível entre o crescimento dos nossos resultados e o estabelecimento de relações duradouras de parceria.**

Na escolha inicial de todos os parceiros e na continuação de nossas relações com eles ao longo do tempo, devemos levar em consideração, entre os nossos critérios de avaliação, a forma como eles estão associados aos princípios do desenvolvimento sustentável. Queremos contribuir, assim, para o crescimento da implantação destas práticas.

A seleção dos nossos fornecedores vem depois de uma concorrência transparente e justa, respeitando os preceitos da livre concorrência. Estudamos várias ofertas, de acordo com a importância do contrato e as possibilidades do mercado. Aplicamos um processo formalizado, excluindo qualquer atitude que não seja leal ou íntegra.

Esperamos de nossos fornecedores serviços de alta qualidade, contribuindo, assim, para que possamos responder, da melhor maneira possível, às expectativas dos nossos clientes. Estamos particularmente atentos à capacidade deles em implementar práticas e tecnologias que respeitem as leis nacionais e internacionais e, especialmente, as pessoas e o meio ambiente.

## Com os poderes públicos

- ➔ Como empresa, adotamos como princípio a não ingerência no funcionamento dos poderes públicos dos países onde operamos.

Contudo, é da nossa responsabilidade expressar nossos pontos de vista. Fazemos isso com toda integridade, explicando aos governantes públicos as posições que devemos adotar para garantir o desenvolvimento do Grupo Michelin. Estes intercâmbios são baseados nos princípios de honestidade, expressos neste documento, e no interesse dos nossos acionistas, dos nossos clientes, dos nossos empregados e dos nossos parceiros.

Por último, cooperamos com os governos, seja diretamente, seja através dos organismos representativos da nossa indústria, a fim de contribuir para a elaboração das regulamentações ligadas ao nosso ramo de atividade, no interesse comum e legítimo das partes implicadas.

## Com as organizações não governamentais

- ➔ Reconhecemos o papel de alerta que podem desempenhar as organizações não governamentais em diversas situações e a vigilância que podem exercer.

Somos favoráveis ao estabelecimento de relações positivas e construtivas com estas organizações, com espírito de compreensão mútua e de vontade comum de progresso.

## Com as mídias

- ➔ As mídias desempenham um papel capital na sociedade e reconhecemos a importância de uma informação rápida, completa e confiável. Visamos, também, nas nossas relações com as mídias (televisão, rádio, imprensa escrita, mídia digital), um interrelacionamento honesto, baseado no respeito do outro e na investigação construtiva de informações pertinentes e objetivas. Consequentemente, excluímos qualquer relação contrária aos princípios de base da integridade.

## Com as comunidades, que nos acolhem em nossos locais de implantação, em todo o mundo

- ▶ Temos consciência da nossa responsabilidade em decorrência da nossa presença comercial e industrial em vários países. Qualquer que seja o lugar onde estejamos implantados, estamos determinados a nos comportar como uma empresa responsável, honesta, que respeita o ser humano e as leis.

Expressamos neste documento a nossa real vontade de melhorar, permanentemente, a integração das nossas unidades industriais e comerciais no contexto social e econômico local.

Faremos isso, acompanhando, de maneira constante, os nossos objetivos de redução dos impactos, ligados a qualquer atividade industrial, e dando uma grande atenção ao respeito dos regulamentos de segurança, próprias à atividade de nossas unidades.

Para isso, manteremos uma troca de informações permanente com as autoridades locais, com o grande público ou com qualquer outro que, de boa fé, tenha uma vontade de progresso comum. Queremos amplificar o diálogo com os nossos parceiros locais, para trabalhar melhor em conjunto, no interesse de todos.

Consideramos como nossa responsabilidade participar no desenvolvimento econômico das regiões onde estamos implantados, ajudando, sempre que possível, a geração de empregos fora da nossa Empresa. Colocaremos à disposição a nossa experiência nesse assunto e, eventualmente, daremos apoios financeiros. Estes compromissos devem ser levados com mais determinação ainda quando a vida industrial nos impuser reestruturações. Dentro das nossas possibilidades, buscamos desenvolver soluções individuais ou coletivas que permitam a continuação da vida profissional fora da Empresa.

Onde quer que estejamos, temos um papel, uma responsabilidade: estabelecendo relações de boa vizinhança; participando na vida local, com ações de formação, de desenvolvimento ou de intercâmbio cultural ou social.

Desejamos que a nossa atividade contribua para a melhoria das condições de vida e do bem estar, em especial nos países em desenvolvimento. Além disso, continuamos a ser vigilantes em situações dramáticas, que necessitam de uma implicação mais específica da Empresa, além do seu compromisso habitual. Estamos conscientes, no entanto, que nossos meios podem ser considerados fracos em relação à gravidade de certos assuntos.

# RESPEITO AOS ACIONISTAS

**“Sem os riscos que corre o acionista, não existe empresa.”**

*Édouard Michelin, 2002*

## **O desempenho econômico, o primeiro dever para com o acionista**

**O nosso desempenho econômico é um objetivo constante para as nossas equipes.** A realização de um nível suficiente de resultado é, na verdade, indispensável à perenidade da empresa. Ele permite responder às nossas necessidades de investimentos, aumentar a remuneração dos nossos empregados, desenvolver o patrimônio dos nossos acionistas e assegurar-lhes um dividendo de acordo com o investimento financeiro deles na empresa.

Uma atividade vantajosa nos permite, além disso, assumir, de forma plena e durável, nossos princípios, melhorar o nosso comportamento ambiental e participar no desenvolvimento dos países onde estamos presentes.

A nossa convicção é que a busca do desempenho econômico, a preocupação com o meio ambiente e com as pessoas e, de uma forma mais abrangente, com a sociedade, são compatíveis e inseparáveis:

- ▶ privilegiando as tecnologias limpas, sempre que possível, consumimos menos energia, menos matérias-primas e reduzimos nossas despesas;
- ▶ Ampliamos a nossa visão de longo prazo e os nossos processos de decisão, incluindo, sistematicamente, a avaliação dos aspectos ambientais e sociais. Aumentamos assim a nossa capacidade de gerir os riscos industriais e protegemos, de forma eficaz, o patrimônio dos nossos acionistas;
- ▶ Há alguns anos, a comercialização dos nossos pneus de baixa resistência à rodagem, que preservam o meio ambiente, oferece, hoje, um avanço tecnológico decisivo em um mercado de alta concorrência;
- ▶ As relações com a sociedade em geral, antes de mais nada uma escolha ética da nossa parte, facilita e melhora o andamento da nossa Empresa, respondendo melhor, ao mesmo tempo, às expectativas dos nossos parceiros.
- ▶ Devido a estas orientações fundamentais, a nossa Empresa está em condições de atrair os melhores elementos para suas equipes, o que lhe permite reforçar a sua eficiência,

## Os acionistas são os proprietários da Empresa

### Entre os nossos acionistas, a nossa Empresa e os seus dirigentes existe uma forma de parceria.

O acionista ajuda a empresa a nascer, participa no seu desenvolvimento, dando seu apoio em momentos difíceis. Também compartilha os seus riscos, mas, se está insatisfeito, pode decidir se retirar. Respeitar o acionista é reconhecer integralmente o seu papel e o seu risco, associá-lo à vida da empresa e procurar, ao longo do tempo, atender às suas expectativas.

#### Para tanto:

- A empresa considera legítimo a aspiração do acionista em ter um nível adequado de dividendo e de valorização do seu patrimônio. Ela expressa a sua vontade de sempre buscar atingir este objetivo;
- A empresa é favorável a uma comunicação aberta, regular, precisa e honesta com seus acionistas e com os representantes da comunidade financeira. Por esse motivo, encontros regulares são realizados para uma troca de informações, profunda e confiável, sobre a situação e as perspectivas do Grupo. Esta troca é facilitada na empresa do Grupo onde existe o princípio nominativo de ações, o que nos permite manter uma relação estreita e personalizada com os nossos acionistas, em especial com os nossos acionistas individuais;
- A empresa leva em conta, nas suas decisões, o real risco que seus acionistas assumem, no longo prazo, e a sua responsabilidade perante aqueles que têm confiança nela, participando no financiamento do seu crescimento;
- A empresa organiza o funcionamento da sua direção com o objetivo de estabelecer uma clara separação das funções de direção e de controle. O Grupo Michelin aplica princípios de administração de empresa precisos e conformes às práticas legais e usuais. A responsabilidade indefinida dos Gerentes com os seus próprios bens testemunham a relação muito forte entre compromisso patrimonial e responsabilidade;
- A empresa pede a qualquer empregado que disponha, devido à sua atividade profissional, de uma informação confidencial que possa influenciar a cotação das ações de uma empresa do Grupo na Bolsa, que não comunique esta informação, que não compre ou venda as ações ou outros títulos desta empresa ou que o faça por intermediários. Trata-se tanto do respeito à lei quanto de uma preocupação de respeito e de equidade em relação aos outros acionistas.

Os empregados também podem se tornar acionistas, o que reforça a percepção deles sobre a sua contribuição para o desempenho econômico da empresa.

## Os outros parceiros financeiros

- ➔ Outros atores da vida econômica (bancos, órgãos de financiamento, investidores...) têm compromissos financeiros conosco.

Nós o reconhecemos e cuidamos para que eles tenham informações de qualquer natureza que lhes permitam avaliar o seu nível de engajamento com a nossa Empresa.

É nossa responsabilidade respeitar este compromisso quando assumimos nossos próprios riscos.

# RESPEITO AO MEIO AMBIENTE

***“A Michelin deve estar engajada na promoção do que é, de agora em diante, inseparável: a mobilidade e o respeito ao Meio Ambiente.”***

*Édouard Michelin, 2001*

**Conscientes das consequências negativas que um crescimento indiscriminado da mobilidade rodoviária poderia acarretar para o meio ambiente, resolvemos multiplicar as nossas ações para ajudar a reduzir, ano após ano, o impacto negativo dos atuais modos de transporte no meio ambiente.**

## Nossos produtos e nossos serviços contribuem para preservar melhor o meio ambiente

- ➔ **A nossa responsabilidade é fornecer aos nossos clientes produtos e serviços que cada vez mais respeitem o meio ambiente.** Também colocamos a nossa política de inovação permanente a serviço da melhoria do desempenho ambiental da mobilidade.

As análises de ciclo de vida demonstraram que é durante a fase de rodagem que podemos contribuir mais para a redução do impacto da mobilidade rodoviária no meio ambiente. Para isso, trabalhamos constantemente na diminuição da resistência à rodagem dos nossos pneus. Contribuímos, assim, para diminuir a energia consumida pelo veículo, para limitar a poluição e a utilização de fontes de energia não renováveis, hoje usadas pelos veículos.

Desde a sua fase de concepção, nossos departamentos de pesquisa integram estes objetivos ambientais nas escolhas dos materiais, da arquitetura e do processo de fabricação.

Assim, a resistência ao desgaste de nossos pneus de passeio ou a capacidade de ressulcagem e de recapagem de nossos Pneus de Carga aumentam a duração de

vida desses produtos. Eles tiram melhor proveito das matérias-primas e da energia consumidas para sua fabricação.

Se a melhoria do desempenho técnico é um aspecto capital da nossa atividade, o controle das condições de uso do nosso produto pelo nosso cliente é determinante. Faz parte da nossa responsabilidade comunicar aos nossos clientes toda as informações para o melhor uso possível dos nossos produtos. Realizaremos, se necessário, formações técnicas específicas para usuários profissionais. Nossos serviços de pesquisa contribuem também com trabalhos orientados para a introdução no mercado de equipamentos de controle de pressão dos pneus.

Nosso objetivo é permitir aos nossos clientes e usuários o melhor respeito ao meio ambiente, reduzindo o consumo de combustível e aumentando a vida útil dos pneus.

Nossa responsabilidade se estende à implementação de soluções eficientes para a reciclagem dos pneus no final de sua vida útil, pela valorização dos pneus usados sob a forma de energia ou ainda pela sua reutilização como matéria prima, após o tratamento adequado.

Junto com o nosso setor de atividade, propomos soluções econômicas e logísticas perenes, permitindo a reciclagem mais completa possível dos produtos. Nós o fazemos em estruturas comuns, levando em consideração as diferenças regulamentares de um país para outro, a existência e a maturidade das diferentes filiais.

Neste grande desafio, queremos ter uma posição de liderança.

Finalmente, pelos nossos serviços de assistência aos profissionais do transporte, com a preparação de trajetos ou a orientação cartográfica, contribuimos para otimização e para a segurança da viagem e do transporte, reduzindo riscos e melhorando o controle do deslocamento rodoviário.

## **Nossas unidades limitam o impacto delas no meio ambiente**

### **➤ O progresso permanente das nossas unidades industriais, administrativas e comerciais, no que diz respeito ao meio ambiente, é uma orientação prioritária da Empresa.**

A responsabilidade das equipes de direção de cada uma destas unidades está, nesta área, claramente definida. Nosso sistema de Gestão Ambiental é o instrumento prático que permite conhecer e dominar os impactos de nossa atividade. Queremos aperfeiçoá-lo constantemente e constituir um padrão Grupo, que nos permita satisfazer totalmente os regulamentos, quando estes existirem, ou, na sua ausência destes, aplicar nossas melhores práticas.

Nossa responsabilidade é integrar, em todos os estudos preliminares, nossos objetivos para a melhor prevenção dos riscos em matéria de meio ambiente e segurança em geral. Estamos unidos neste processo de antecipação ativa

que nos garante um melhor desempenho no funcionamento de novas instalações. A exploração e a manutenção dos equipamentos de produção levam em conta a dimensão “gestão dos riscos”.

Formamos e fazemos participar todo os nossos empregados, para que possam contribuir ativamente na melhoria do nosso controle de riscos ambientais. Como apoio à nossa dinâmica nessas áreas, dispomos de experts internos necessários, nos âmbito local, nacional e internacional.

**Estamos conscientes de nossas responsabilidades no que diz respeito à vizinhança das nossas unidades de produção.** Queremos manter o nosso entorno informado sobre as atividades que se desenvolvem em nossos estabelecimentos e sobre os nossos esforços para minimizar os impactos ambientais. Com esse objetivo, construímos planos de emergência necessários. Destinados a responder às ameaças potencialmente graves, estes planos são atualizados permanentemente e ligados às autoridades locais responsáveis.

## Nossa contribuição para uma mobilidade duradoura

➔ **A mobilidade dos bens e das pessoas, indispensável ao desenvolvimento social e econômico mundial, deve inscrever ter orientações sobre a redução dos seus impactos negativos, tanto nas áreas sociais como ambientais.**

Os desafios para construir o futuro da mobilidade são numerosos. Podemos citar, por exemplo, a diminuição das emissões poluentes, a melhoria da segurança e da fluidez do tráfego rodoviário, a transição progressiva para as energias renováveis, o uso oportuno da inter modalidade,...

**É uma responsabilidade do Grupo Michelin contribuir para a busca de soluções de longo prazo para estas questões.** Estes temas, que só chegarão a uma solução através do esforço de todos, faz com que nos associemos a programas de estudo sobre os conceitos e as tecnologias do transporte do futuro, buscando implantar uma mobilidade duradoura.

Por isso participamos do World Business Council for Sustainable Development e organizamos, anualmente, o Challenge Bibendum, uma competição de automóveis movidos a energias limpas, onde os industriais apresentam as suas últimas soluções nessa área.

## RESPEITO AOS FATOS

*“Quando um fato contradiz a teoria, fiquemos com o fato.”*

*Édouard Michelin, 1924*

**Para levantar os diversos desafios que temos que enfrentar, sempre nos pareceu essencial adotar uma atitude de pesquisa atenta e de observação imparcial do fatos.**

Respeitar os fatos, é manter a objetividade e a honestidade intelectual como uma exigência, acima das opiniões e dos prejulgamentos.

É ousar reconhecer que um problema existe e admitir a realidade do seu impacto, mesmo quando a solução não parece estar ao nosso alcance.

É adotar um processo feito de curiosidade, de escuta, de modéstia, que é aplicável a todas as nossas atividades: na oficina, junto a uma máquina que trabalha a borracha, no laboratório de análise do desempenho de um novo pneu ou ainda na relação comercial diária.

É também uma atitude que rege nossas relações com os nossos parceiros econômicos, sociais e públicos.

Este respeito aos fatos é uma forma de busca da verdade. Ele se aplica a cada um, seja qual for a sua atividade ou o seu nível hierárquico na empresa. Ele nos impele à investigação, quando somos alertados sobre uma possível consequência negativa das nossas decisões.

**Associado à capacidade de se questionar, isso nos permitiu realizar, durante toda a nossa história, os mais importantes progressos.**

Enfim, esta atitude é, para nós, a condição de uma visão compartilhada da realidade e uma condição prévia para a adesão de todos aos objetivos do Grupo.



**NOSSOS  
COMPROMISSOS**

**Os princípios de ação que expressamos aqui correspondem aos nossos valores, às responsabilidades que assumimos e aos comportamentos que procuramos vivenciar em todos esses anos no Grupo Michelin.**

### Progridir constantemente

- **Esforçamo-nos em aplicar estes princípios, mas sabemos também que é um objetivo que devemos buscar e recordar constantemente.**

Procuramos sempre identificar nossas áreas de progresso e estamos determinados em realizar esforços para melhorar o nosso desempenho sobre os pontos onde a nossa realidade ainda está longe do objetivo fixado.

Nosso compromisso é sincero, mesmo sabendo que, em pontos fracos, a nossa ambição é grande e que este processo irá nos levar, em alguns casos, a dilemas difíceis sobre os quais se deverá tomar uma decisão.

Nessa busca pelo progresso, queremos deixar um espaço importante para a iniciativa, a inovação e até mesmo para o risco pensado, considerado, assumido. É essa vontade de sair dos limites que nos permite ir mais longe!

### Envolver todo o Pessoal

- **Nossa hierarquia deve se engajar nadinâmica “Desempenho e Responsabilidade Michelin”.**

Vamos nos apoiar também no engajamento e no compromisso do de todos os empregados do Grupo, seja qual for a sua posição hierárquica ou sua localização geográfica. A implementação de programas de sensibilização, de informação e de formação, adequados a todas as nossas atividades e destinados a todo o nosso pessoal é uma das ferramentas para estimular esse compromisso.

Desde as origens da nossa empresa, incitamos o conjunto das nossas equipes a contribuir concretamente para o progresso, pela expressão de idéias de melhoria e pelo encorajamento à inovação.

Ampliamos esta prática no âmbito da nossa dinâmica **“Desempenho e Responsabilidade Michelin”**, através de uma troca de informação permanente entre as entidades do Grupo Michelin.

Queremos assim capitalizar sobre as melhores práticas, para acelerar o nosso ritmo de sua concreta implementação.

## **Medir com precisão o nosso progresso**

### **➔ Queremos adotar o melhor ritmo de progresso possível, em função dos dados econômicos e das técnicas de que dispomos.**

Concretamente, os objetivos numéricos, elaborados pelos setores de atividade, devem ser os sinais tangíveis da nossa determinação em inscrever, ainda mais profundamente, a nossa empresa no caminho do desenvolvimento sustentável.

Estes indicadores quantitativos fazem parte de um relatório regular e de uma comparação com os objetivos retidos. Eventuais ações corretivas são realizadas segundo a evolução do conhecimento técnico e prático.

A definição de padrões para o Grupo e a sua aplicação em todas as situações semelhantes em nossa empresa nos permitirão comparar e controlar o desempenho das nossas unidades, em qualquer lugar do mundo.

O respeito destes padrões integra a missão dos nossos responsáveis, sob o controle das instâncias de pilotagem do Grupo.

## **Utilizar ferramentas testadas a serviço desse processo**

### **➔ Para atingir estes objetivos, nós nos apoiamos nos procedimentos e nos referenciais do nosso Sistema de Qualidade, existente há muitos anos, bem como no nosso Sistema de Gestão Ambiental.**

O Desenvolvimento de Progresso Contínuo Michelin (DPCM), método específico de análise e implantação de ações de progressos, e o princípio do “Bom de Primeira Vez” fazem parte das ferramentas a serviço da nossa dinâmica, assim como as técnicas da Qualidade Assegurada, empregadas para concretizar e perenizar o progresso. Uma vez decididas, as nossas ações se inscreverão nos programas orçamentários dos nossos planos plurianuais..

Por último, o nosso processo de decisão de investimento, incluindo sistematicamente e explicitamente, além dos aspectos econômicos, os aspectos sociais e ambientais, deve permitir uma melhor garantia a implementação do nosso compromisso.

## Comunicar os resultados obtidos

### ↳ **Medimos regularmente o nosso desempenho e os nossos progressos nos aspectos ambientais e sociais, como fazemos na área financeira.**

Este acompanhamento nos permite estabelecer um balanço completo da prática dos valores expostos neste documento.

Também, a partir de 2003, comunicaremos esses resultados anualmente, num relatório público "Desempenho e Responsabilidade Michelin".

Michelin - Departamento de Comunicação e Marcas Comerciais do Grupo

**Direção da Prospectiva e do Desenvolvimento Sustentável**

+ 33 (0) 4 73 32 20 18

23, place des Carmes-Déchaux

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France

performance-responsabilite@fr.michelin.com

[www.michelin.com](http://www.michelin.com)

Design e Produção: **W & CIE** ©

Referência do Documento: Carta Desempenho e Responsabilidade Michelin 2002

Autor: Sede do Grupo

Confidencial: D4

Data da primeira publicação: Maio de 2003

Data da reimpressão: Outubro de 2010

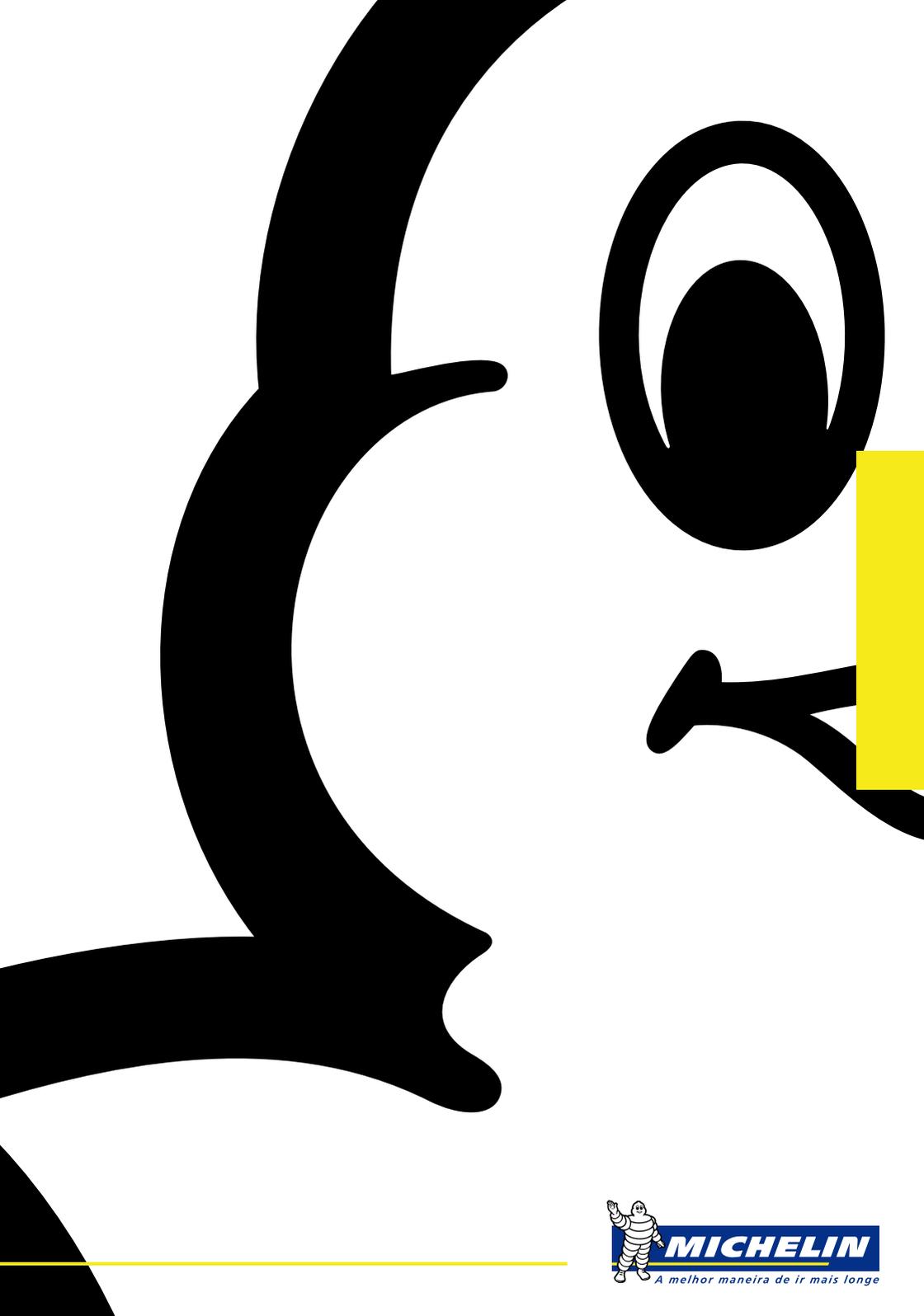
Retenção: WA+3

Referência: CH001DGCM\_PRM

*"As cópias impressas deste documento não são controladas"*

BR





**MICHELIN**

A melhor maneira de ir mais longe