



# Horizontes

Número 06  
MARÇO DE 2012

CARTA AOS ACIONISTAS

## DOSSIÊ

### A inovação no coração do conjunto das Linhas de Produtos

Páginas 4/5



## EDITORIAL



Caro Acionista,

**Podemos afirmar que o desempenho do Grupo esteve alinhado com os nossos objetivos em 2011.** Isto confirma plenamente a pertinência das decisões estratégicas tomadas pelo Grupo Michelin.

#### O ambiente no qual estamos inseridos ficou muito inconstante.

Em razão disto, 2011 foi um ano particularmente marcado por contrastes. Tivemos um primeiro semestre muito aquecido, mas o crescimento desacelerou a partir do segundo semestre, principalmente nos mercados maduros. Finalmente, graças a uma pilotagem precisa de nossas operações, os resultados da Michelin foram bem elevados. Esse bom desempenho nos permite manter a solidez da estrutura financeira da Empresa, crucial para o futuro, a fim de garantir, tanto a independência de sua empresa como nosso ambicioso programa de investimentos.

**Com relação à Governança do Grupo Michelin,** anunciei que irei propor à Assembleia Geral dos Acionistas, em 11 de maio próximo, deixar minhas funções de Gerente e de Presidente do Grupo Michelin. Sobre minha proposta, como se sabe, Jean-Dominique Senard foi nomeado Gerente Associado Comanditado em maio último para me suceder. Desde então, ele está ao meu lado como futuro Presidente do Grupo e a transição está agora assegurada. Chegou a hora de lhe passar o comando.

O Grupo Michelin está bem, os resultados que acabamos de publicar o comprovam. Estamos prontos para encarar os muitos desafios que virão em nossa Nova Etapa de Conquistas.

Sei que Jean-Dominique Senard será um excelente Presidente e que ele continuará elevando ao mais alto nível os valores e as ambições da Michelin. Ele tem a minha inteira e absoluta confiança.

**Michel Rollier**

Gerente – Presidente do Grupo Michelin



**MICHELIN**

A melhor maneira de ir mais longe



**Marc Henry,**  
Diretor Financeiro do Grupo

## “ 2011: Um ano que confirma plenamente as orientações estratégicas do Grupo Michelin ”



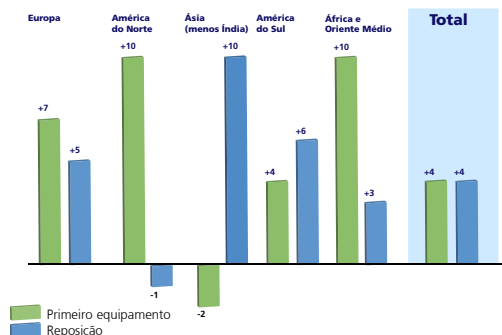
- Vendas líquidas de 20,719 bilhões de euros, ou seja, um aumento de 15,8% em taxas de câmbio correntes frente a 2010.
- Volumes de venda em alta de 6,7% graças a um mercado fortemente aquecido no primeiro semestre.
- Uma cobertura efetiva do encarecimento das matérias-primas por meio da manutenção de uma política firme de preços.
- Um robusto resultado operacional de 1,945 bilhão de euros, o que representa 9,4% das vendas líquidas, e resultado líquido positivo de 1,462 bilhão de euros, uma alta de 39%.

- Uma forte rentabilidade confirmada das Atividades de especialidades.
- Um fluxo de caixa livre equilibrado, considerando a aceleração do plano de investimentos e apesar do impacto das matérias-primas no capital de giro.
- Uma sólida estrutura financeira.
- Uma proposta de dividendo de 2,10 euros por ação, que será submetida à Assembleia Geral dos Acionistas em 11 de maio de 2012.

### Evolução dos principais mercados de pneus em 2011 com relação a 2010

#### ▶ Passeio e Caminhonete

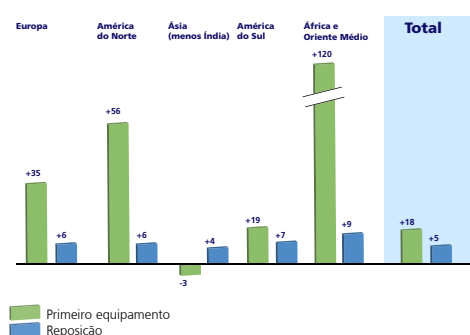
Mercados em 31/12 2011/2010  
(variação em %, em número de pneus)



O crescimento anual retorna às suas tendências de longo prazo no segundo semestre

#### ▶ Caminhão e Ônibus

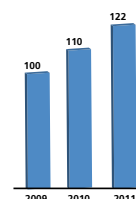
Mercados Radial em 31/12 2011/2010  
(variação em %, em número de pneus)



1º equipamento fortalecido em todo o ano e muita variação em reposição no segundo semestre

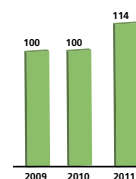
#### ▶ Mineração

(em toneladas, base 100 = 2009)



#### ▶ Agrícola

(Europa, América do Norte)  
(em número de pneus, base 100 = 2009)



Crescimento das atividades de Especialidades: perenidade e visibilidade

## 2012: Objetivo de resultado operacional em alta e de geração de fluxo de caixa livre frente a mercados de muito contraste

A serviço da estratégia, a **Michelin dispõe de trunfos próprios que lhe são próprios**: uma posição de primeiro plano no segmento Premium e no conjunto das atividades de Especialidades, bem como uma presença mundial equilibrada, reforçada a partir de 2012 com o início de operação das novas fábricas no Brasil e na China.

Assim, a **Michelin confirma, no período 2011-2015, sua ambição de crescimento**

**de, no mínimo, 25% e de fluxo de caixa livre positivo. O objetivo até 2015 do resultado operacional é de 2,5 bilhões de euros.**

Nesse contexto, a Michelin implanta **um novo programa de melhoria de competitividade nas áreas da indústria e dos serviços, de um montante de aproximadamente 1 bilhão de euros em 5 anos.**

Em 2012, enquanto os mercados do pneu

estiverem evoluindo de maneira diferenciada, com um ambiente sempre favorável nos novos mercados e menos aquecido na Europa, a Michelin visa uma estabilidade dos volumes.

O crescimento do resultado operacional e a evolução do fluxo de caixa livre, considerando investimentos da ordem de 1,9 bilhão de euros, deverão estar alinhados com a ambição 2015 do Grupo Michelin.



## A Michelin é uma empresa atrativa?

► **François JOHNSTON**, Responsável pelo Serviço de Recrutamento da França, explica:

*"A Michelin é reconhecida por seus valores, sua inovação, sua gestão de carreira, seus planos de formação e de desenvolvimento. Mas o Grupo sofreu com a imagem da crise na indústria automobilística nesses últimos anos. Para isso, vamos estudar as expectativas dos candidatos em dez países-chave e nos apoiar no "Ir Mais Longe Juntos" para comunicar uma mensagem homogênea e rejuvenescer nossa imagem."*

► **Maggie ZHENG** (foto), Serviço de Pessoal/Reclutamento na China:

*"A Michelin é muito apreciada por seus valores de empresa e pela integração de seus funcionários. No mercado, a Michelin tem a imagem de um ótimo empregador com a gestão de carreira que ela propõe."*



# Os desafios do recrutamento

Para dar sustentação às suas perspectivas de crescimento, a Michelin lançou um importante programa de recrutamento em todo o mundo. Em sua busca de talentos, que ocorre em escala mundial, o Grupo tem que enfrentar os desafios do recrutamento.



## IR MAIS LONGE JUNTOS

**A marca de um engajamento recíproco**

O "Ir Mais Longe Juntos" reafirma os valores da Michelin que motivam seus funcionários, além de apresentar os engajamentos do Grupo e aqueles que este espera de cada um de nós. A partir desses engajamentos do Grupo, cada país vai desdobrar o "Ir Mais Longe Juntos" junto aos seus funcionários e aos candidatos para recrutamento, adaptando-o às suas especificidades locais e à sua cultura.

**A palavra da Presidência:**

O respeito às pessoas é um valor histórico do Grupo. Significa que a Empresa zela pelo desenvolvimento de cada um de seus funcionários, assim como por seu bem estar e seu compromisso, elementos fundamentais para o desenvolvimento da Empresa.

Trabalhar no Grupo Michelin é uma escolha pessoal, uma escolha motivadora que exige um engajamento recíproco entre você e a Empresa. Este engajamento recíproco começa com seu primeiro posto e continua ao longo de um projeto profissional personalizado. O "Ir Mais Longe Juntos" reafirma os valores que nos motivam e apresenta os engajamentos do Grupo e aqueles que esperamos de você.

"Ir Mais Longe Juntos", é saber atrair e reter os talentos de qualquer lugar do mundo, transmitir nossa cultura e nosso savoir-faire. É a chave do nosso sucesso no futuro.



## AS PESSOAS?

**Uma das forças da Empresa!**

**Jean-Pierre GUILLON** Diretor da Direção Grupo de Pessoal da Michelin prossegue:

*"Não recrutamos para uma área de expertise, mas, de início, recrutamos uma personalidade."*

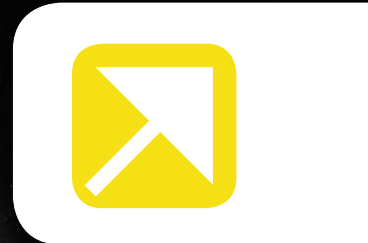
*"Do comércio à indústria, de compras ao financeiro e ao pessoal, a Michelin propõe muitas oportunidades em muitas áreas. Dezenas de métiers são oferecidos. Pedimos a cada um dos funcionários da Michelin para ter, também, a mobilidade intelectual para poder trocar de métier, de país e, assim, ganhar conosco, todos juntos."*



## OS MICHELIN GREEN X STUDENT DAYS

**Objetivo: 500 recrutamentos por ano**

Os Michelin Green X Student Days é um evento no qual a Michelin convida cerca de 400 estudantes para ir ao seu Centro de Tecnologias em Clermont-Ferrand, na França, com o objetivo de apresentar-lhes seus protótipos e os métiers do Grupo. A maioria dos nossos recrutamentos é feito na web, vetor-chave de comunicação sobre nossa oferta de empregos. As jovens gerações se informam também sobre a Empresa pelas redes sociais: O "Ir Mais Longe Juntos" traz uma resposta concreta. Em 2011, fizemos mais de 200 ações junto aos estudantes como os Michelin Green X Student Days ou em nossos "chats métiers" em vídeo na Internet. "Nosso objetivo? 500 recrutamentos por ano", explica Philippe TRAMOND, Recrutamento Michelin. "É muito importante se fazer conhecer junto aos jovens diplomados da França e da Europa; mostrar que também somos apaixonados pela técnica. Em qualquer lugar, queremos estar afinados com as expectativas deles e aquelas de nossos métiers. Assim, podemos fazer o mesmo caminho juntos".



# A inovação no coração do conjunto das Linhas de Produtos

**Um dos eixos maiores da estratégia do Grupo Michelin é a diferenciação do produto graças à tecnologia e às inovações, que tem o objetivo de consolidar sua liderança e responder ao máximo as necessidades dos usuários de pneus.**

Estar mais próximo do terreno e compreender as mais diversas particularidades, para cada região e uso, são dois dos pontos principais que caracterizam o programa de inovação da Michelin. Em seguida, o trabalho entre as equipes de P&D e as equipes comerciais permite oferecer uma solução mais apropriada, o melhor equilíbrio das performances.

O melhor equilíbrio de performances não é um conceito de marketing. É o fruto de toda a inovação do Grupo Michelin e do trabalho de seus 6.000 pesquisadores. Jamais favorecer uma única performance em detrimento de outras. O papel da tecnologia é permitir uma progressão simultânea de performances por vezes contraditórias tais como a aderência, a durabilidade ou a economia de combustível.

**A prova: os numerosos produtos que foram lançados nesses últimos meses por todas as linhas de produtos.**

Na Linha de Produto **Passeio e Caminhonete**, a renovação dos pneus esportivos segue com o lançamento do pneu **MICHELIN Pilot Super Sport**. O desejo de transferir a tecnologia da pista para as ruas tem todo o seu significado com a utilização de produtos diretamente provenientes das 24 Horas de Le Mans. Assim, a formulação da banda de rodagem desse pneu, destinado a carros esportivos, utiliza

um negro de carbono empregado com sucesso nas pistas do circuito francês.

Em **Caminhão e Ônibus**, o pneu **MICHELIN X Multiway 3D** é fruto das Tecnologias de Durabilidade Michelin, que permite conservar uma excelente aderência mesmo após 2/3 de desgaste da banda de rodagem (25% superior à geração anterior). Da mesma forma, o trabalho no desenho da escultura otimiza a capacidade de expulsão da água mesmo quando o pneu está desgastado.

**Todas as linhas de produtos estão contempladas pela inovação**

Em **Moto**, a Michelin lança o primeiro pneu de moto com lamela - o **MICHELIN Pilot Road 3** - e se posiciona como a referência em termos de segurança. Todo o savoir-faire acumulado depois de vários anos na área dos produtos de Passeio, por exemplo, pôde ser transferido para duas rodas visando reforçar a performance de aderência em solo molhado. A Linha de Produto **Duas Rodas** também é muito ativa no campo da bicicleta com a introdução de sua gama **MICHELIN PRO4**, adaptada às diferentes exigências do ciclista, seja ele amador ou profissional.

# 150 É o número de homologações técnicas obtidas pelo pneu MICHELIN Energy™ Saver nas maiores montadoras de automóveis em quase três anos.

Na área do pneu **Agrícola**, a tecnologia **UltraFlex**, que reduz a compactação do solo preservando, assim, as colheitas, continua a ser desdobrada por meio dos diferentes pneus do setor. Graças à construção de pneu revolucionário, as máquinas podem funcionar utilizando pressões de enchimento muito baixas e em total segurança.

Os pneus de **Engenharia Civil** não são apenas os mais volumosos, seu papel é essencial para o bom funcionamento da atividade de uma mina. Já considerado como "A" referência do mercado, o **MICHELIN XDR** foi substituído pela nova geração (**XDR2**) que melhora ainda mais seu rendimento e participa, assim, da perenidade das atividades de nossos clientes.

Por fim, no setor de **Avião**, a Michelin continua ganhando partes de mercado graças à tecnologia **NZG** que permite não somente um ganho de massa considerável em comparação com a tecnologia não radial, mas multiplica por dois a quantidade de aterrissagens com uma perfeita confiabilidade.

Qualquer que seja a atividade e qualquer que seja o uso, a inovação Michelin assegura aos pneus da Marca um avanço que dá a sua força.



Moto



Bicicleta



Avião



Caminhão e Ônibus



Passeio e Caminhonete



Engenharia Civil



Agrícola



Desde 1992, a Michelin já lançou 4 gerações de pneus de baixo consumo para motoristas de carros e 3 para os condutores de caminhões.

Graças a eles, mais de 14 bilhões de litros de combustível foram economizados e mais de 36 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> deixaram de ser lançadas na atmosfera.



N. Shorrock  
Diretor de Competições

“ A competição é um formidável laboratório tecnológico. Ela permite testar, em condições extremas, os produtos de série que estarão amanhã nas ruas. ”



INVESTIMENTO

## China, Índia, Brasil: Grandes projetos estratégicos

Os três grandes projetos industriais do Grupo Michelin começam a sair da terra. Shenyang 2, na China, produzirá pneus de Caminhão e Ônibus e de Passeio. Chennai, na Índia, fabricará pneus de Caminhão e Ônibus, enquanto o Pau-Brasil, no Brasil, pneus de Passeio. Somente essas três fábricas representam um investimento de 2,9 bilhões de dólares e produzirão pneus a partir de 2012.

Indispensáveis para as ambições de crescimento da Michelin, essas três unidades permitirão ao Grupo dispor de capacidades em linha com a demanda mundial e reforçar suas posições nos três grandes mercados, que deverão crescer de 9 a 10% por ano.

MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

### Berlim 2011: uma participação recorde!

Mais de 16.000 pessoas participaram da 11ª edição do Michelin Challenge Bibendum que ocorreu em 2011 em Berlim, na Alemanha. Além desses participantes, o evento contou com a presença de 650 jornalistas estrangeiros.

O Challenge Bibendum é um fórum destinado a debater os desafios da mobilidade rodoviária sustentável e a apresentar as mais recentes inovações nessa área. Este evento internacional conjuga testes e evoluções técnicas a ralis e conduções de teste para determinar os progressos realizados em termos de veículos, energias e tecnologias. Tomadores de decisão e líderes de opinião dos setores públicos e privados avaliam os avanços e as futuras vias de energia sustentável em prol de uma melhor mobilidade. Quanto ao grande público, ele já começa a sonhar com soluções automobilísticas mais seguras, mais econômicas e melhor "conectadas".



MOTO

### Por mais tempo e com mais segurança

A Michelin lançou no mercado Sport Touring Radil, em plena expansão, um novo pneu destinado a um uso rodoviário para as motos de tipo Sportster, Roadster, Touring e GT. O MICHELIN Pilot Road 3, primeiro pneu com lamelas XST\*, proporciona performances inéditas até então: a distância de frenagem é em média 2,5 menor em solo molhado que seu antecessor, ou seja, o equivalente a uma faixa de pedestres, sempre oferecendo uma maior vida útil.

\* X Sipe Technology.



CAC 40

### Michelin, melhor reputação

A Michelin conquistou o título de empresa do CAC 40 com a melhor reputação!

Este resultado veio após uma sondagem feita pelo instituto americano Reputation Institute com 3.500 pessoas e que englobou os seguintes critérios: qualidade dos produtos e serviços, governança, emprego, inovação, cidadania, desempenho econômico e financeiro, liderança.

APP STORE REWIND 2011

### 3 aplicativos MICHELIN no Top



A seleção dos melhores aplicativos e jogos da App Store, para 2011, classificou 3 aplicações MICHELIN entre as melhores vendas do ano: ViaMichelin Mobile, os restaurantes do Guia MICHELIN França e o mapa MICHELIN França que, juntas, tiveram 1.400.000 downloads.



#### NOVIDADE

## Um pneu desenvolvido para os novos mercados

A Michelin colocou todo o seu savoir-faire tecnológico para desenvolver o novo pneu MICHELIN Energy™ XM2 e oferecer a melhor segurança possível a um custo de uso mais interessante e para o maior número de motoristas.

“Mais seguro e por mais tempo”, ele responde em primeiro lugar a uma exigência de robustez dos mercados chinês, do sudeste asiático, russo, indiano, sul-americano, africano e do Oriente Médio. Na verdade, circular de carro nesses países que vêm tendo uma forte densidade de tráfego e que têm malhas rodoviárias de qualidades irregulares põe os pneus à dura prova.

#### COMPETIÇÃO



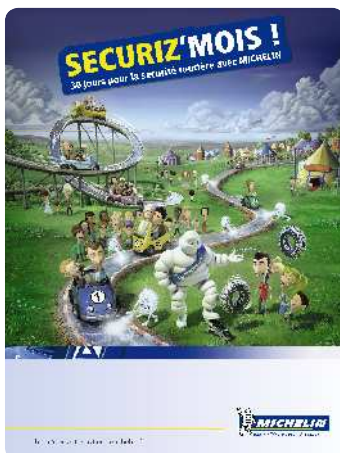
## Retorno vitorioso ao Rali WRC

Em 2011 a Michelin voltou a competir no Campeonato Mundial de Ralis (WRC) após cinco anos de ausência.

A MICHELIN Competition tem todas as razões para estar satisfeita com os seus desempenhos, cujos pneus se revelaram altamente eficazes durante toda a temporada.

Um retorno particularmente bem sucedido já que o Grupo Michelin e seus parceiros conquistaram os títulos de Pilotos, com Sébastien Loeb, e o de Construtores, com a Citroën.

#### SEGURANÇA



## Forte mobilização para a segurança rodoviária

Há vários anos a Michelin está comprometida com a melhoria sustentável da segurança rodoviária.

Na Europa, o Grupo se associou ao projeto ROSYPE (ROadSafety for Young People in Europe), o que já permitiu alcançar 500.000 jovens em 15 países para incentivá-los a adotar os bons comportamentos.

Além disso, na França, a Michelin lançou uma operação nacional inédita de sensibilização rodoviária: “Sécuriz'moi ! 30 jours pour La sécurité routière avec Michelin”.

#### PROTÓTIPO

## Maior, mais estreito, mais econômico

No Salão do Automóvel de Frankfurt, a Michelin equipou o carro-conceito Citroën Tubik com um pneu protótipo de dimensões fora das normas. Seu grande diâmetro (22 polegadas) e a relativa estreiteza do pneu melhoraram a aerodinâmica. Ele faz menos rotações para uma mesma distância percorrida. Como resultado o pneu se aquece menos, reduzindo, assim, a necessidade de energia. Quanto mais borracha no diâmetro, maior é o potencial quilométrico e, assim, menor o seu custo de uso.

#### ENGENHARIA CIVIL

## Um canteiro gigantesco

A Michelin se uniu aos trabalhos de ampliação do Canal do Panamá fornecendo 95% dos pneus usados nesse canteiro, ou seja, 1.564 pneus em 2011! Uma participação estratégica para a atividade de Engenharia Civil, o que deverá aumentar consideravelmente suas partes de mercado no segmento de infraestrutura graças a esse contrato.

## E-convocação e voto eletrônico na Assembleia Geral

As autoridades francesas, visando facilitar o envio do aviso de convocação e o uso do voto à distância, ambos eletronicamente, tomaram uma série de medidas para este fim conforme decreto de 9 de novembro de 2011, que passou a vigorar em 1º de março de 2012.

No ano passado, a Michelin já havia inovado ao endereçar eletronicamente o aviso de convocação para a Assembleia Geral às pessoas que haviam feito essa demanda por escrito.

Este processo dá a segurança ao acionista de receber, instantaneamente, todos os documentos úteis para a Assembleia Geral. Paralelamente, o recurso de um formulário de voto à distância, sob forma eletrônica, deveria estar previsto nos estatutos da Sociedade.

A aprovação da resolução relativa ao voto pela internet de forma segura foi aprovada pela Assembleia Geral de 13 de maio de 2011.

Agora dispomos de possibilidades tanto jurídicas quanto técnicas para lhe propor o recebimento do aviso de convocação e a votação por meio eletrônico.

Esse processo, que está inscrito no âmbito da política de desenvolvimento sustentável conduzida pelo Grupo Michelin nesses últimos anos, revela-se fundamental, pois permite grandes economias nos custos de impressão e de postagem, reduzindo o consumo de papel e de tinta.

Caso você deseje votar à distância usando um computador conectado à Internet, acesse [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires) para conhecer todo o procedimento, não importando se você tem títulos nominativo puro, administrado ou se é um funcionário acionista.

Se você optou pela e-convocação no ano passado, não terá nenhum passo-a-passo a seguir, pois receberá automaticamente o aviso de convocação por e-mail bem como o kit de voto eletrônico.

## Agenda

### Nossos encontros financeiros

- ▶ **23 de abril de 2012**  
Informação trimestral em 31 de março de 2012 (após fechamento da sessão da bolsa)
- ▶ **11 de maio de 2012**  
Assembleia Geral Anual dos Acionistas 2012, às 9 horas, em Clermont-Ferrand
- ▶ **27 de julho de 2012**  
Resultados do 1º semestre de 2012 (antes da abertura da sessão da bolsa)
- ▶ **22 de outubro de 2012**  
Informação trimestral em 30 de setembro de 2012 (após fechamento da sessão da bolsa)

### Nossos encontros com os Acionistas

- 22 de março de 2012:** Lyon
- 3 de abril de 2012:** Colmar
- 29 de maio de 2012:** Biarritz
- 18 de junho de 2012:** Grenoble
- 18 de setembro de 2012:** Rouen
- 2 de outubro de 2012:** Montpellier

A reunião anual de Paris, presidida por nossos Gerentes, ocorrerá no Salão ACTIONARIAT nos dias **23 e 24 de novembro de 2012**.

## Michelin presente no Salão ACTIONARIA nos dias 18 e 19 de novembro de 2011



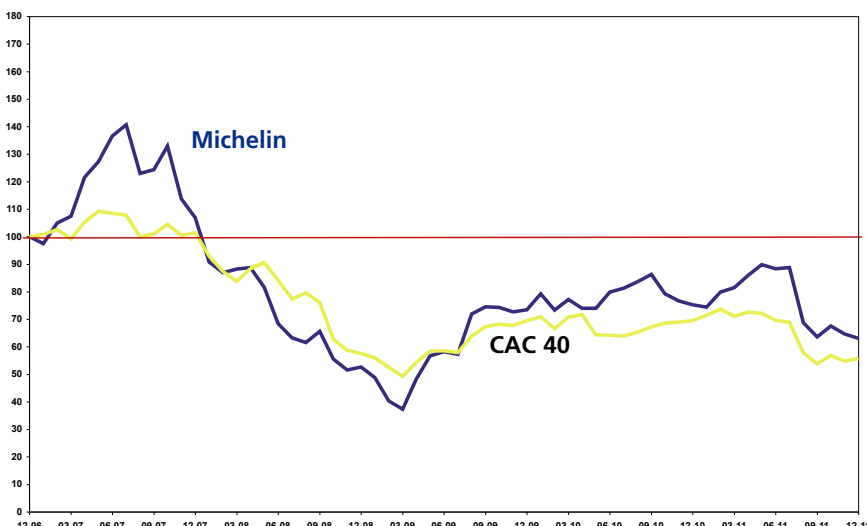
Ir ao seu encontro, estar à sua escuta e responder as suas perguntas. Estes são os objetivos, a cada ano, da Equipe de Relacionamento com os Acionistas.

Ela esteve à sua disposição nos últimos dias 18 e 19 de novembro no Salão ACTIONARIA, no Palais des Congrès de Paris, para responder também as suas dúvidas sobre a Empresa e a gestão de seus títulos inscritos no Nominativo Puro.

As equipes de Relacionamento com os Acionistas, acompanhadas pelos membros do Comitê Consultivo dos Acionistas e pelo Serviço de Consumidores Michelin, puderam, durante os dois dias, responder as numerosas e diversas questões dos nossos visitantes.

## EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO DA AÇÃO

(Base 100: 31 de dezembro de 2006)



## Uma equipe a seu serviço

Serviço de Relacionamento com os Acionistas Individuais

**Call Free (França apenas/Chamada gratuita):** 0 800 000 222

**Telefone:** + 33 (0) 4 73 98 59 00

**Fax:** + 33 (0) 4 73 98 59 30

**Endereço eletrônico:**  
[actionnaires-individuels@fr.michelin.com](mailto:actionnaires-individuels@fr.michelin.com)

**Sede social:**  
Compagnie Générale  
des Établissements Michelin  
12 cours Sablon  
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France



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

## Ficha de identidade da ação

Dados em 31 de dezembro de 2011

**Código ISIN:** FR0000121261

**Quantidade de ações:** 180.018.897

**Cotação de fechamento:** 45,68 €

**Varição desde 01/01/11:** -14,93 %

**Capitalização bursátil:** 8,2 bilhões de €

### Repartição do capital em 31/12/2011:

- ▶ Pessoal **1,6%**
- ▶ Acionistas Individuais **12,7%**
- ▶ Institucionais Residentes **30,21%**
- ▶ Institucionais Não-Residentes **55,5%**