



# Horizontes

A CARTA DOS ACIONISTAS DA MICHELIN

## DOSSIÊ

### A etiquetagem, uma revolução para o mercado do pneu

Páginas 4/5

## EDITORIAL



Caro Acionista,

No ano passado, em meio a uma retração histórica dos mercados, nosso Grupo deu provas de uma resistência notável. Deixe-me dar elementos de visibilidade de longo prazo.

Inicialmente, **operamos em um mercado cujas perspectivas de crescimento são**

**importantes:** estimamos que a quantidade de veículos até 2030 será duas vezes maior que a atual.

Em segundo lugar, o centro de gravidade do transporte rodoviário deslocou-se para a Ásia e a América Latina. Esses mercados estão apresentando altas taxas de desenvolvimento, sendo o automóvel sinônimo de acesso à mobilidade. O transporte rodoviário é um fator decisivo para o crescimento econômico.

Nossos clientes, nesses países, são tão exigentes com relação aos pneus quanto àqueles dos países desenvolvidos. Graças a projetos bem segmentados, a Michelin espera estabelecer uma forte presença nos mercados dos países emergentes.

Nos países da Europa Ocidental e da América do Norte, o crescimento será mínimo. Por outro lado, nossos clientes estão exigindo mais desempenho, serviços e contribuição para a proteção ao meio ambiente.

Assim, a evolução dos modos de transporte, como as exigências ambientais e regulamentares, abre oportunidades para reafirmar e expor ainda mais a nossa liderança tecnológica.

Por fim, no mundo inteiro, continuaremos mostrando que nossos pneus duram mais, aumentam a segurança, contribuem para a economia de combustível e, por conseguinte, para a redução das emissões de CO<sub>2</sub>.

**Devemos a nossa liderança à nossa inigualável capacidade de inovar** e ao nosso incomparável avanço tecnológico.

Caro Acionista, estamos plenamente confiantes em nossas perspectivas de longo prazo, muito mais ainda após a nossa Empresa ter demonstrado sua capacidade de adaptação e suas forças.

**Michel Rollier,**  
Diretor-Presidente



**MICHELIN**

A melhor maneira de ir mais longe

# “ Abordar 2010 com confiança ”



**Jean-Dominique Senard,**  
Diretor-Presidente

precedentes. Elas souberam se portar diante de uma forte retração dos mercados do pneu. Também houve a necessidade de pilotar o desempenho do Grupo sem ter que modificar o rumo estratégico e, por fim, preservar, até mesmo melhorar, os grandes equilíbrios econômicos da Michelin.

### Como vocês conseguiram reduzir a dívida do Grupo a esse nível historicamente baixo?

Implantamos uma pilotagem minuciosa em todos os níveis do Grupo, em particular nas áreas de gestão dos estoques e de investimentos. Essa medida nos permitiu gerar um fluxo de caixa livre muito elevado, utilizado para reduzir o endividamento. Dentro desse contexto,

abordamos 2010 com confiança. Esta é a razão pela qual propomos a manutenção do dividendo ao mesmo nível que no ano passado, ou seja 1 euro por ação.

### Neste início de 2010, já dá para ver sinais de melhora?

Constatamos evoluções econômicas diferenciadas em certas regiões do mundo. Na Ásia e na América do Sul, por exemplo, o mercado de pneus está em forte crescimento. Nos países desenvolvidos, principalmente a Europa, essa retomada está um pouco tímida. Paralelamente, temos pela frente um grande aumento dos custos de matérias-primas. Por conseguinte, mesmo que não vejamos sinais claros de recuperação de nossa atividade, vamos continuar, com o

comprometimento das equipes do Grupo, com a pilotagem que já nos deu provas de sua eficácia.

### Dentro desse contexto, quais são suas perspectivas para 2010?

Embora os mercados ainda permaneçam aquém dos níveis de 2007, eles deverão permitir uma crescimento de nossos volumes na ordem de 10%. Vamos dar provas de determinação, de reatividade e de habilidade em nossa política de preço no contexto de alta das matérias-primas. Os investimentos vão encontrar um ritmo que atenderá às nossas necessidades e aos nossos objetivos de crescimento. Por fim, continuamos com o nosso objetivo de geração de fluxo de caixa positivo.

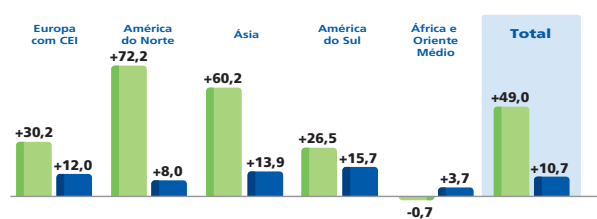
### Quais foram os maiores desafios enfrentados pela Michelin durante a grave crise econômica que vivemos em 2009?

Esta crise quase planetária levou as equipes da Michelin a um esforço de adaptação sem

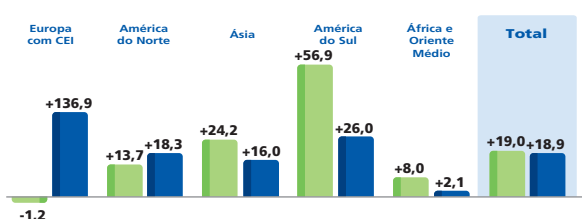
## Primeiro trimestre de 2010: Vendas líquidas de 3,9 bilhões de euros. Alta de 12,2%

Mercados do pneu em 31 de março de 2010 – T1 2010 / T1 2009 em %

### • Passeio e Caminhonete



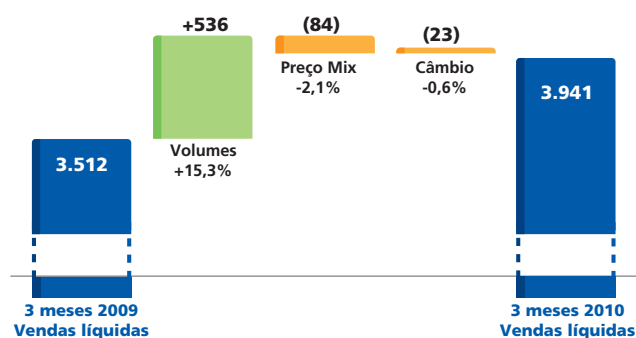
### • Carga



Retomada sensível do conjunto dos mercados do pneu, com exceção do mercado de Primeiro Equipamento Carga Europa, em bases de comparação favoráveis.

■ Primeiro Equipamento  
■ Reposição

### • Ventas líquidas



Volumes de vendas em alta de 15,3% no 1º trimestre de 2010, ganhando impulso no final do período. A participação do Grupo no mercado manteve-se firme.

Mix-preço em queda de 2,1%, traduzindo, de um lado, o crescimento superior das vendas em Primeiro Equipamento com relação àquelas de Reposição e, de outro, a aplicação, principalmente para a atividade pneus de especialidades, das cláusulas contratuais de ajuste de preço em função do custo das matérias-primas.



Técnicos comerciais da Michelin no terreno

# Crescendo dentro do maior mercado mundial

**China, centro da indústria global, tornou-se o maior mercado de pneus de Carga do mundo. Ainda predominantes há alguns anos, os pneus convencionais estão perdendo terreno para os pneus radiais, uma das principais invenções da Michelin que contribui para melhorar a segurança, a durabilidade e o desempenho energético dos pneus e, portanto, seu custo de quilometragem.**

As mudanças na China vêm acontecendo sob a liderança do Estado, que durante uma década intensificou medidas para economizar os recursos não-renováveis, e através da ação dos fabricantes de pneus de envergadura mundial, e particularmente a da Michelin. Enquanto em 2000 a taxa de radialização de pneus de Carga era de apenas 3% no país, hoje ela ultrapassa a barreira dos 70%.

Robert Li, que trabalha na área comercial da Michelin, acompanha o crescimento da Empresa desde o início.

Ele conta: "Quando entrei na Michelin em 1999, a Linha Produto Pneus de Carga contava com cerca de quarenta funcionários que faziam de tudo. Há de se levar em conta que atuamos em um país com mais de um bilhão de habitantes e que tem uma superfície equivalente a toda a Europa! Frequentemente, muitas pessoas pensavam que fabricávamos sorvetes. Isto se deve ao fato de que, em mandarim, Michelin se pronuncia "Miqilin", o que faz lembrar "Bingqilin", palavra chinesa para "sorvete".

*Claro que as coisas evoluíram com o tempo e hoje fazem parte da equipe comercial quase cento e cinquenta pessoas. O mais impressionante para nós é o crescimento vertiginoso da atividade: o faturamento de um punhado de centros de distribuição em uma cidade de porte médio é dez vezes maior que aquele de uma província inteira há apenas dez anos. Na China, uma cidade considerada média tem aproximadamente dois milhões de habitantes (dez vezes menos que uma metrópole como Pequim ou Xangai). Cada província tem de algumas dezenas de milhões de pessoas a cem milhões. Atualmente, a marca MICHELIN faz parte da paisagem chinesa e ninguém nos confunde mais com comerciantes de sorvetes".*

Para garantir a distribuição de seus produtos, a Michelin desenvolveu uma rede de pontos de venda chamada de "Michelin Service Centers". Ela é a responsável pela distribuição dos pneus de Carga MICHELIN em toda a China. Centrada em uma política voltada para o cliente, a Michelin China criou um conceito de plataforma dedicada ao

## A atividade de Carga da Michelin na China em números:

- ▶ 8 agências comerciais:  
200 funcionários, dos quais 135 da área comercial
- ▶ 2.100 distribuidores
- ▶ 116 Centros de distribuição Michelin
- ▶ 17.000 inscritos no WYX\*
- ▶ 270.000 veículos acompanhados pelo WYX\*

\*WYX = Wu You Xing, o serviço cliente pneus de Carga



Robert Li (em pé) durante uma formação

distribuidor-cliente (WYX ou Wu You Xing, ou seja, "simplifique a viagem"). Esta plataforma representa mais de 50% do faturamento da Linha Produto no mercado de reposição.

O crescimento é certamente uma oportunidade para todos os funcionários. Ao longo de seus onze anos passados na Michelin, Robert Li não parou de evoluir: começou como técnico comercial, passou a responsável por grandes frotas, em seguida tornou-se animador de formação, depois responsável comercial regional para, enfim, assumir a chefia de formação técnica (aspectos teóricos e práticos no terreno).

Para concluir: "O mercado chinês é muito dinâmico e a Michelin mais ainda. No dia-a-dia, trata-se de uma experiência formidável para mim".



Pneu MICHELIN com a nova etiqueta de classificação no Japão.

## O Grading ou classificação dos desempenhos Uma revolução para o mercado do pneu

**Resistência à rotação, aderência em solo molhado, nível sonoro ou vida útil conforme legislação de cada país: Japão, América do Norte e União Europeia se mobilizaram para oferecer ao consumidor informações sobre o desempenho dos pneus. Assim como existem etiquetas para determinados aparelhos eletrodomésticos, algo muito semelhante existirá para os pneus.**

**d**esempenho ambiental dos pneus e benefícios para os usuários são essenciais para uma mobilidade sustentável e responsável. É o que concluíram, por diferentes abordagens, a União Europeia, a América do Norte e o Japão.

A União Europeia adotou, em novembro de 2009, uma regulamentação – obrigatória para os 27 Estados membros – de duplo princípio: o primeiro é o limite mínimo de desempenhos abaixo do qual nenhum pneu poderá mais ser vendido nesses países. O segundo é uma classificação em letras (A, B, C, D, E, F, G) que define para os pneus de Passeio e Caminhonete normas de consumo e de nível de aderência em solo molhado. O nível sonoro é expresso por número.

Florence Doucy, da Direção de Relações Governamentais da Michelin em Bruxelas, explica: *“As instâncias políticas europeias fizeram suas apostas! Adotar a classificação e os pneus verdes significa, antes de tudo, reduzir em 20 milhões de toneladas por ano as emissões de CO2. Em seguida, graças às economias de combustível realizadas, aumentar em 8 bilhões de euros por ano o poder de compra dos consumidores europeus!”* Esta regulamentação entra em vigor, na Europa, em 2012.

### Os Estados Unidos e o Japão

Uma decisão similar foi tomada nos Estados Unidos para uma possível aplicação já a partir de 2011. A National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) decidiu regulamentar três propriedades do pneu: resistência à rotação, aderência em solo molhado e vida útil. Combinação de fatores na qual o Grupo sempre vem investindo pesadamente. Dessa forma, os pneus postos no mercado americano deverão estar etiquetados com uma escala que vai de 0 a 100 nesses três fatores.

Os japoneses, a partir deste ano e na base de uma marcação voluntária, vão progressivamente fixar nos pneus de Passeio uma etiqueta descritiva verde e branca. Fruto de anos de trabalho conjunto entre os principais fabricantes de pneus no Japão, incluindo a Michelin, estes poderão colar em seus pneus uma etiqueta descriptografando “o invisível”: economias de combustível realizáveis graças ao fator “resistência à rotação” e melhor aderência em solo molhado que reduz a distância de frenagem. No Japão, essa “etiquetagem dos desempenhos” será desdobrada aos poucos, gama por gama, com “pneus ecológicos”. A versão japonesa apresenta 5 níveis de desempenho para a resistência à rotação e 4 para a aderência em solo molhado.



**20** milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> podem ser economizadas a cada ano na Europa, graças a uma melhor escolha de pneus.

**2010:** entrada em vigor no Japão  
**2011:** entrada em vigor nos Estados Unidos  
**2012:** entrada em vigor na Europa



### O trabalho nos bastidores das Relações Governamentais da Michelin

Patrick Lepercq, diretor de Relações Governamentais do Grupo, destaca as orientações tomadas pela Michelin para a condução desse dossiê: *"Na Europa, nos Estados Unidos e no Japão, nossa preocupação sempre tem sido levar ao conhecimento das autoridades públicas todos os dados técnicos necessários a regulamentações fundadas em medidas e critérios precisos, bem antes dos projetos de regulamentação: definição dos desempenhos, estimativa dos impactos positivos para a sociedade global, condições de compreensão pelos consumidores, métodos de medidas, de testes etc."*

A Michelin, que há muito tempo vem trabalhando para reduzir a pegada ambiental de seus pneus, sempre melhorando a segurança e a durabilidade, está plenamente satisfeita de ver, hoje em dia, seus esforços sendo recompensados nessa área.

“Essa etiquetagem auxiliará muito o motorista na escolha de seus pneus e evidenciará a superioridade de nossos produtos.”

**Pascal Couasnon**  
Diretor de Comunicação Técnica  
na Direção de Comunicação e Marcas

**Por que a MICHELIN, com um bom desempenho em resistência à rodagem, não teria, logo de primeira, a nota "A"?**



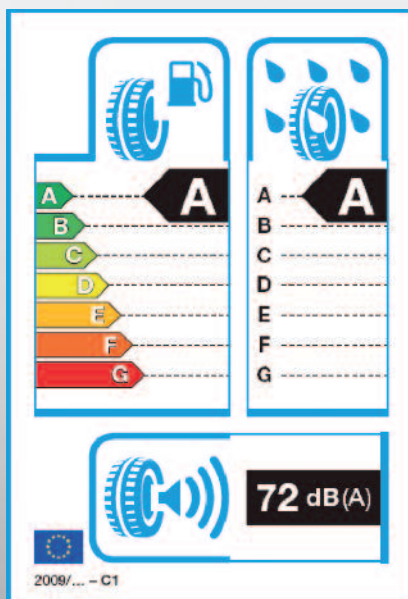
Acima do limite mínimo (que corresponderá à classe G), uma classificação dos pneus que vai de A a G permitirá mostrar o desempenho em resistência à rodagem por um indicador comum a todos os fabricantes de pneus, de maneira durável para os próximos anos.

A União Europeia decidiu criar um alto padrão de classificação de desempenho dos pneus.

Estimamos que, no mercado atual, a maioria dos pneus considerados bons estaria no nível C, até mesmo B para os melhores.

É a classe de excelência atual. Logo, a priori, não haverá, no início, pneus comercializados de nível A.

Essa exigência tem por objetivo estimular o desenvolvimento de pneus ainda mais "verdes", o que será favorável para o meio ambiente, os consumidores e a inovação.





## ASSEMBLEIA GERAL

## Michel Rollier reafirma as ambições do Grupo

Sete de maio de 2010. A Assembleia Geral dos Acionistas da Michelin ocorre em Clermont-Ferrand, França, e conta com a presença de cerca de 2.000 pessoas.

Jean-Dominique Senard iniciou as atividades apresentando o balanço do exercício financeiro da Michelin de 2009 e do primeiro trimestre de 2010, períodos de contexto difícil em que a Michelin teve que exercer uma pilotagem minuciosa de suas atividades.

Michel Rollier destacou a grande flexibilidade demonstrada pelo Grupo, com base na competência, no comprometimento e no profissionalismo das equipes. Ele observou sinais de recuperação da atividade e ressaltou as taxas expressivas de crescimento dos mercados da Ásia – da China em especial – e da América Latina. Nesse mundo de duas velocidades, o Grupo mantém sua estratégia de “*não perder nada de nossa capacidade de consolidar a nossa presença em mercados maduros e reforçar as nossas posições em mercados em crescimento*”.

Didier Miraton falou sobre o trunfo maior do Grupo, que é a inovação. “*É uma luta permanente, pois, em momento algum, nada estará ganho. É preciso continuar inovando para oferecer ao consumidor soluções diferenciadas que atendam às suas expectativas*”.

Os acionistas também tiveram a oportunidade de assistir a duas apresentações:

- Patrick Oliva, diretor da Prospectiva e Desenvolvimento Sustentável, apresentou as três dimensões do Michelin Challenge Bibendum do Rio de Janeiro: uma mobilidade limpa, segura, conectada.
- Pascal Couason, diretor da Comunicação Técnica, demonstrou os desafios da etiquetagem dos pneus (ver Dossiê central).

### Os acionistas têm a palavra

Em seguida os membros da presidência iniciaram uma sessão de perguntas e respostas com o Comitê Consultivo de Acionistas, que representava todos os acionistas presentes no evento. As perguntas estavam ligadas a diversos temas, destacando-se o impacto das altas das matérias-primas, em particular da borracha natural, o dividendo, os investimentos nos países em desenvolvimento, as inovações de ruptura e o eventual retorno da Michelin à Fórmula 1.

Quanto ao voto, todas as resoluções da ordem do dia foram aprovadas, dentre as quais, sobretudo, a distribuição de 1 euro por ação, a ser paga em dinheiro ou em ações conforme escolha do acionista, e a renovação dos mandatos de membro do Conselho de Supervisão de Laurence Parisot e de Pat Cox.

#### Outras informações:



[www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires),  
sessão Assemblée Générale

## MAPA

### A Aventura continua

Para celebrar os cem anos da cartografia MICHELIN, o museu “Aventure Michelin” promove uma exposição temporária sobre a evolução das técnicas de cartografia do passado, do presente e do futuro. O visitante tem a oportunidade de conhecer, de forma simples e lúdica, o avanço da Michelin nessa área.

## VIAGENS

### Uma oferta personalizada

Combinar as vantagens da web com as da edição em papel. Isto já é possível com a oferta ViaMichelin Voyage, que permite ao usuário criar antecipadamente o próprio “guia de viagem”. Para isso, ele deve escolher, on line, elementos extraídos dos Guias Verdes MICHELIN e selecionar hotéis e restaurantes do guia MICHELIN. Tudo isto levando em conta, é claro, os locais de interesse, o percurso e a disponibilidade de tempo.

## MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

### Um Desafio para o Brasil

Pela primeira vez a América do Sul sediou uma edição do Michelin Challenge Bibendum. Cerca de 120 veículos, 4.000 pessoas, das quais 450 jornalistas, participaram do evento, que, neste ano, destacou a mobilidade rodoviária moderna: limpa, segura e conectada.



O Peugeot BB1



MOTO

## O pneu esportivo mais leve de dois compostos

Há 5 anos, a MICHELIN lançava o primeiro pneu para motos esportivas dotado de compostos diferentes na banda de rodagem e nos ombros. Esta tecnologia permitiu mais segurança e maior durabilidade.

Hoje em dia, com o pneu MICHELIN Power Pure, ganhou-se mais em leveza, agilidade e tempo de resposta.

LANÇAMENTO

## Altos desempenhos... baixo consumo

Não sacrificar nenhum desempenho. É a aposta bem-sucedida do novíssimo pneu MICHELIN Pilot Sport 3, que alia altos desempenhos rodoviários com qualidades ambientais inigualáveis em sua categoria.

Comparado com o seu antecessor, até então

uma referência no mercado, o MICHELIN Pilot Sport 3 melhora a dirigibilidade nas curvas em pista molhada e reduz a distância de frenagem em 3 metros. Preciso, aumenta a segurança e o prazer de dirigir. Um balanço notável que vem acompanhado de economia de combustível e de uma maior durabilidade.



CHINA

## Michelin presente na Expo Universal

"Melhor cidade, melhor vida", tema da Exposição Universal de Xangai, está bem alinhado com a assinatura da Michelin "A melhor maneira de ir mais longe".

Logo, nada mais natural que a nossa Empresa tenha se tornado parceira do Pavilhão da França. Neste cenário excepcional, a Michelin se destaca e se concentra sobre uma problemática urbana: o ruído.



# A e-convocação na Assembleia Geral

## O que é a e-convocação?

Hoje em dia a Michelin, valor 100% nominativo, convoca para a Assembleia Geral seus 200.000 acionistas, situados na França ou no exterior, por via postal. O envelope endereçado a eles inclui os documentos obrigatórios sob a forma de papel: o aviso de convocação (um documento com cerca de 50 páginas) e a cédula de voto.

A e-convocação, oferta inovadora, permite com que os acionistas sejam convocados por via eletrônica, isto é, pela Internet. Isto põe fim a essa enorme quantidade de papel. Com essa fórmula, o acionista poderá votar facilmente on line em um site exclusivo para este fim.

## Por que propor a e-convocação a nossos acionistas?

Para o Grupo Michelin, esse processo está de acordo com a política da Empresa de desenvolvimento responsável, pois estamos reduzindo significativamente uma grande quantidade de papel e, ao mesmo tempo, as tintas que entram na impressão. Isto também permitirá economias substanciais nos custos diretos de impressão, de postagem e de roteamento. Para o Acionista, a e-convocação dá a segurança de receber, imediatamente,

todos os documentos úteis para a Assembleia Geral e, sobretudo, garante o registro antes da data limite de seu voto por correspondência ou de sua participação na Assembleia, já que o retorno da cédula de votação não fica mais submetido aos contratempos do correio postal.

## Como devemos proceder para "e-convocar" nossos acionistas?

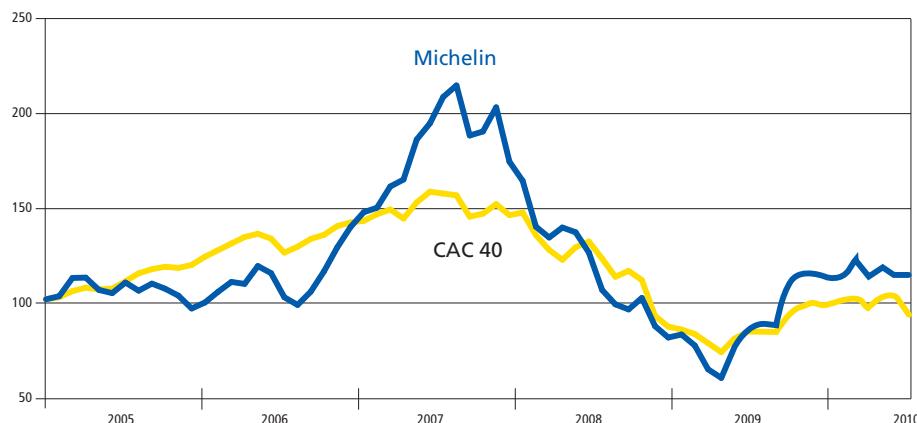
Estamos pretendendo usar esse dispositivo já na nossa próxima Assembleia Geral, em maio de 2011. Entretanto, os textos atualmente em vigor prevêem a obrigação de receber, por escrito, a aceitação, pelos acionistas nominativos, em substituir o envio sob forma de papel por um envio eletrônico. Logo, nos próximos meses faremos campanhas junto aos acionistas para que nos dêem este acordo e, é claro, que nos comuniquem seu endereço eletrônico (e-mail), outro elemento essencial.

## O que garantirá o sucesso da e-convocação?

O sucesso dependerá da quantidade de acionistas que aceitarão a e-convocação. Estamos confiantes e contamos com todos vocês para esse êxito.

## EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO DA AÇÃO

(base 100: 31 de dezembro de 2004)



### Ficha de identidade

Dados de fim de maio de 2010

**Código ISIN:** FR0000121261

**Quantidade de ações:** 147.436.357

**Cotação de fechamento:** 54,50 €

**Varição desde 01/01/10 :** +1,62%

**Capitalização bursátil:** 8,04 bilhões de €

### Repartição do capital:

▶ Funcionários **2,12%**

▶ Acionistas Individuais **13,75%**

▶ Institucionais Residentes **31,92%**

▶ Institucionais Não-Residentes **52,21%**

## Agenda

### Nossos encontros financeiros

▶ **30 de julho de 2010**  
Resultados do 1º semestre de 2010

▶ **26 de outubro de 2010**  
Informação financeira trimestral em 30 de setembro de 2010

### Nossos encontros Acionistas

▶ **24 de junho de 2010:** Reims

▶ **09 de novembro de 2010:** Nice

▶ **19-20 de novembro de 2010:**  
Salão Actionaria  
Paris / Palais des Congrès\*

▶ **30 de novembro de 2010:** Nantes

▶ **15 de dezembro de 2010:** Strasbourg

\* A reunião anual de Paris, presidida por nossos Gerentes, ocorrerá no salon Actionaria, em 19 de novembro, na parte da tarde



## Uma equipe a seu serviço

Serviço de Relacionamento com os Acionistas Individuais

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

**Fax:** + 33 (0) 4 73 98 59 04

**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)