



O QUE É NOTÍCIA
6 Ambições para fazer a Empresa progredir
 Página 3

FATOS MARCANTES
Michelin conclui a compra da Sascar
 Página 6

MAIS PRÓXIMO DE VOCÊ
Novo espaço acionistas do nosso site Internet
 Página 8

Número 11
 NOVEMBRO DE 2014

Horizontes

CARTA AOS ACIONISTAS

DOSSIÊ
Michelin solutions

Páginas 4/5



Caro Acionista

A desaceleração do mercado de pneus em certas Zonas Geográficas, onde o Grupo tem forte presença, nos levou a rever um pouco as perspectivas de crescimento para o ano em curso.

Isto resultou em **um ajuste no preço das ações** e saibam que entendo a preocupação de cada um de vocês. No entanto, a situação econômica **não deve nos deixar esquecer que a solidez e os pontos fortes do Grupo permanecem intactos e nos permitem encarar o futuro com a maior confiança.**

Nestes tempos de incertezas, a Michelin se apoia na força de um **fluxo contínuo de inovações** festejado pelos fabricantes e o público em geral, em particular no Salão do Automóvel de Paris, mas também sobre uma política **industrial responsável** e ambiciosa, que lhe permitiu manter posições mundiais da marca MICHELIN. Este evento também foi uma excelente oportunidade para demonstrar o papel que a Michelin desempenha a serviço de uma melhor mobilidade, como um dos líderes do mercado, pela qualidade e tecnologia de seus produtos e serviços bem como seu compromisso com a cidadania corporativa.

Os resultados do **índice Dow Jones Global** publicado há algumas semanas **atestam o progresso da Michelin em matéria de desenvolvimento sustentável e de inovação.** A Michelin foi classificada a melhor «no seu setor» em seis áreas, incluindo a **gestão da inovação e a gestão ambiental**, destacando, assim, um sistema de governança eficaz para a pilotagem dessas duas alavancas poderosas de crescimento que fazem parte do DNA do Grupo.

A recente aquisição da Sascar, empresa brasileira, líder em gestão de frotas, demonstra também nossa determinação em construir **soluções cada vez mais inovadoras**, baseadas em tecnologias digitais, para garantir o **desenvolvimento do Grupo e um crescimento robusto no futuro.**

Agradeço por sua dedicação, fidelidade e confiança. Tenham certeza do nosso compromisso maior à serviço de sua Empresa.

Jean-Dominique Senard
 Presidente do Grupo Michelin






Marc Henry,
Diretor Financeiro do Grupo


Informação financeira em 30 de setembro 2014:

➔ **Michelin anuncia vendas líquidas de 14,6 bilhões de euros e volumes em alta de 1%**

Os mercados do pneu:

Continuidade da desaceleração dos mercados observada a partir do 2º trimestre, com uma diminuição da demanda na Europa, em particular em pneus para Caminhões e Ônibus, uma contração em primeiro equipamento nos novos mercados, com exceção da China, e a manutenção de um crescimento sólido na América do Norte.

 9 meses 2014/2013 (em número de pneus)	EUROPA*	AMÉRICA DO NORTE	ÁSIA (MENOS ÍNDIA)	AMÉRICA DO SUL	ÁFRICA, ÍNDIA E ORIENTE MÉDIO	TOTAL
Primeiro Equipamento	+ 4 %	+ 5 %	+ 6 %	- 18 %	- 2 %	+ 3 %
Reposição	+ 3 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %	+ 4 %	+ 4 %

 9 meses 2014/2013 (em número de pneus)	EUROPA*	AMÉRICA DO NORTE	ÁSIA (MENOS ÍNDIA)	AMÉRICA DO SUL	ÁFRICA, ÍNDIA E ORIENTE MÉDIO	TOTAL
Primeiro Equipamento**	- 8 %	+ 12 %	+ 2 %	- 17 %	+ 4 %	+ 1 %
Reposição**	+ 3 %	+ 9 %	+ 3 %	- 3 %	- 0 %	+ 3 %

* Incluindo Rússia e Turquia

** Mercado radial & bias

As vendas líquidas da Michelin:

Nos 9 primeiros meses do ano, as vendas líquidas chegam a 14,558 bilhões de euros, em retração de 4,7 %, ou seja - 724 milhões de euros em relação ao mesmo período de 2013, sob o efeito dos principais fatores a seguir:

- **crescimento de 1 % dos volumes, seja +136 milhões de euros**, traduzindo a boa resistência das partes de mercado para a marca MICHELIN em TC e PL, bem como a alta das atividades de GC Primeiro Equipamento e Infraestrutura e o prosseguimento da desestocagem dos pneus para minas.
- **efeito mix-preço negativo de 1,9 %, ou seja - 284 milhões de euros**, refletindo inicialmente a evolução dos preços (- 397 milhões de €) dos quais cerca de 45 % correspondem aos ajustes relacionados às cláusulas de indexação sobre os custos de matérias-primas. O efeito mix (+ 113 milhões de €) traduz principalmente o sucesso da estratégia premium da marca MICHELIN.
- **efeito desfavorável das paridades monetárias de 3,2 %, ou seja - 484 milhões de euros**, que até meados de 2014 traduzia a alta do euro principalmente em relação ao dólar americano, e que se inverte a partir de setembro com a retomada do dólar americano frente ao euro.

Perspectivas 2014

Em um ambiente mundial marcado por incertezas macroeconômicas e por dificuldades geopolíticas, a demanda de pneus TC e PL deverá permanecer promissora na América do Norte e na China, e estável na Europa. Nos outros novos mercados, a desaceleração observada, em particular em primeiro equipamento, deverá continuar. A atividade de reposição deverá permanecer dinâmica em TC e em ligeira retração em PL.

Nesse contexto e para todo o ano de 2014, a Michelin traz sua perspectiva de crescimento dos volumes, em linha com os mercados, para entre 1% e 2%. As vendas, em toneladas, de pneus de especialidade deverão estar próximas daquelas de 2013, com um efeito de base favorável no 4º trimestre para os pneus para minas.

No último trimestre de 2014, em resposta à evolução dos mercados, a Michelin deverá ajustar a pilotagem de seus custos, sempre se beneficiando de paridades mais favoráveis. O plano de competitividade do Grupo, com 169 milhões de euros economizados em 9 meses, comprova a eficiência industrial.

O Grupo confirma seu objetivo de um resultado operacional antes dos elementos não recorrentes em crescimento menos efeitos divisas.

A Michelin também confirma seu objetivo de uma rentabilidade dos capitais empregados superior a 11% e de uma geração de um free cash flow estrutural superior a 500 milhões de euros.

O programa de investimentos está mantido em torno de 2 bilhões de euros em 2014 e será revisto para baixo para 2015 e 2016.



#6

AMBITIONS

2013 ▶ 2020

MICHELIN PERFORMANCE AND RESPONSIBILITY

Seis ambições para fazer a Empresa progredir

Na edição de novembro de 2013 da nossa revista HORIZONTES, compartilhamos com vocês seis grandes ambições da Michelin para 2020, destinadas a torná-la líder mundial em mobilidade sustentável, bem como uma das empresas mais inovadoras, responsáveis e de melhor desempenho no cumprimento de seus compromissos de responsabilidade financeira, ambiental e social.

A cada futura edição, a revista abordará uma das seis ambições 2020 para explicá-la, desenvolvê-la, comentá-la e fazer um levantamento sobre a realização dos objetivos.

Nesta edição HORIZONTES 11, falaremos sobre a AMBIÇÃO 6 **MOBILIDADE SUSTENTÁVEL : Melhorar a qualidade de vida de todos, tendo como objetivos:**

- Reforçar nossas ações em favor da segurança rodoviária = 100 % dos sites Michelin terão certificados ISO 39001 em 2020;
- Promover a eficiência energética e uma mobilidade com baixa emissão, particularmente nas cidades, para reduzir as emissões de CO₂ geradas pela indústria de transportes;
- Contribuir para o desenvolvimento da economia circular = 30 % das matérias primas utilizadas pela Michelin para a fabricação de pneus será proveniente de materiais renováveis ou da reciclagem de pneus usados.

Como líder mundial de pneus, a Michelin quer assumir sua cota de responsabilidade para o desenvolvimento de uma mobilidade sustentável, que enfrente os desafios da poluição, das mudanças climáticas, do congestionamento nas cidades e dos acidentes rodoviários. Esta é a razão pela qual a Michelin criou em 1998 um evento excepcional: o Michelin Challenge Bibendum, « think and action tank », um gigante que reúne milhares de pessoas para discutir sobre o futuro da mobilidade.

O segundo objetivo da Ambição 6 dá suporte a este evento, cuja 12ª edição foi realizada de 11 a 15 de novembro de 2014, em Chengdu, na China e atraiu 4.000 personalidades para o tema «inovação em mobilidade para promover o crescimento e o bem-estar nas cidades». Reuniu os atores tradicionais da mobilidade, montadoras, terceirizados, mas também novos atores, como representantes dos setores de sistemas de informação, da conectividade e robótica, de energia. Trouxe, também, personalidades políticas, especialistas, universitários e a mídia, que participaram de centenas de conferências, workshops e diversos eventos sobre o ambiente urbano e sobre o futuro da mobilidade.

«Estamos convencidos de que a mobilidade sustentável irá beneficiar os indivíduos e a sociedade como um todo e criará novas oportunidades econômicas,» disse **Patrick Oliva, Diretor da Prospectiva e do Desenvolvimento Sustentável do Grupo.** « Não é uma coincidência termos optado por organizar este encontro 2014 em Chengdu, no oeste da China. Na verdade, esta cidade é um dos principais centros para o desenvolvimento, a urbanização e a inovação em matéria de transporte”.





MICHELIN[®]
solutions



a company of Michelin group

Com a michelin solutions, o grupo michelin faz uma parceria com as empresas de transporte para ajudá-las a reduzir seu consumo de combustível através de uma solução inovadora inicial, chamada Effifuel™

EFFIFUEL™ :

uma solução inovadora disponível desde meados de 2013

Com a Michelin solutions, o Grupo Michelin inova na área de serviços aos frotistas. A Michelin solutions se compromete com as empresas transportadoras para, em parceria com elas, reduzir seu consumo de combustível.

Ao lançar sua primeira solução **EFFIFUEL™** para frotas de ônibus e caminhões, a Michelin solutions trabalha em conjunto com o transportador para reduzir o consumo de combustível de sua frota.

Este comprometimento mútuo é uma inovação no segmento de transportes e da mobilidade em geral e traz novas soluções a uma indústria em busca de rentabilidade, depois de vários anos de dificuldades na atividade, devido ao cenário econômico europeu.

A **EFFIFUEL™** permite a Michelin passar para uma nova fase em uma economia produtiva e também desdobrar este novo modelo econômico, desenvolvido pela **Michelin Fleet Solutions**.

A **Michelin solutions** implanta uma variedade de alavancas para ajudar as transportadoras a reduzir seu consumo de combustível. Entre os mais importantes :

- Formação de **eco-driving** para os motoristas, feita por especialistas.
- Especialistas **Fuel Analysts Michelin solutions**, com experiência na coleta e análise de todos os dados que influenciam o consumo de combustível.
- Instalação de unidades telemáticas que dão maior visibilidade as empresas e as ajuda a analisar remotamente os parâmetros do veículo e a monitorar o uso de combustível
- Terceirização e otimização de gestão de pneus, com base em preço por quilometro, para reduzir o consumo de combustível.



ESTUDO DE CASO

Que ganhos uma transportadora pode esperar com o EFFIFUEL™?

O combustível representa em torno de 29% do custo operacional por km, de um trator com reboque de 40 toneladas, que roda 120.000 km por ano.

Para a mesma categoria de veículo, rodando 90.000 km por ano em estradas regionais, o combustível representa 26% do custo: o veículo em tráfego regional roda menos quilômetros, mas seus custos fixos são os mesmos e o número de quilômetros percorridos quando o veículo está vazio é geralmente maior.

Desde que foi lançado no mercado, o **EFFIFUEL™** já permitiu uma economia média de 1,5 litros/100 km para os frotistas, com um potencial de ganhos ainda mais elevado.

Se toda a indústria de transporte europeia atingir a mesma economia de combustível de 1,5l/100km por um ano, a **EFFIFUEL™** da MICHELIN solutions pode gerar uma economia de mais de 3 bilhões de litros de combustível, mais de 9 milhões de toneladas de CO₂ não liberados para a atmosfera e mais de € 3 bilhões adicionais para a indústria de transportes ou mais de 1.300 € por trator por ano.

"A EFFIFUEL™ integra os principais fatores que influenciam o consumo de combustível dos veículos: formação e suporte aos motoristas, disponibilização de uma equipe dedicada de fuel analysts com ações para reduzir o consumo de combustível, implementação de sistemas para a rastreabilidade em tempo real das informações dos veículos. Outras ações para melhorar a mobilidade de nossos clientes estão sendo desenvolvidas e ajudarão a enriquecer o portfólio da Michelin solutions nos próximos anos. Com a criação da Michelin solutions, o Grupo Michelin coloca à disposição de seus clientes, toda uma expertise para acompanhá-los rumo a uma mobilidade mais segura, mais eficiente e mais limpa. A Michelin solutions responde, também, às fortes expectativas da sociedade em termos de progresso sustentável e a busca constante de uma maior eficiência."

Philippe Miret, Directeur de Michelin solutions.

MICHELIN SOLUTIONS EM NÚMEROS

800: número de empregados da Michelin solutions

2012: criação da MICHELIN® solutions

2013: lançamento da EFFIFUEL™

2014: lançamento da marca EFFITRES™

500.000: número de veículos sob contrato para a Europa e a América do Norte



Michelin conclui a **comprar da Sascar**

Com sede em São Paulo, a Sascar teve, em 2013, um faturamento de 280 milhões de reais (cerca de 91 milhões de euros) e experimenta um forte crescimento (16% em média) nos últimos três anos, com desempenho sólido e constante (EBITDA de 37% em 2013). Inovadora e dinâmica, empregando 870 pessoas, a Sascar, líder brasileira em gestão digital de frotas e em segurança das mercadorias transportadas, desenvolveu uma forte presença no Brasil junto a transportadoras independentes e pequenas frotas de ônibus e caminhões, que sustentam o mercado de transporte rodoviário no Brasil.

A aquisição desta empresa, cujo modelo de negócio provou sua eficácia no Brasil (33.000 frotas gerenciadas, 190.000 ônibus e caminhões), permitirá a Michelin desenvolver uma oferta de serviços em gestão de frotas e acelerar o crescimento de suas atividades no setor de ônibus e caminhões no Brasil. A Sascar, por sua vez, terá acesso a grandes clientes na América do Sul, através da rede de distribuição Michelin.

O valor da empresa, de 1,6 bilhões de reais (cerca de 520 milhões de euros), inclui o montante da aquisição, 1,353 bilhões de reais (cerca de 440 milhões de euros) e 247 milhões de reais (aproximadamente € 80 milhões) de dívidas.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Uma gama de pneus PL com classificação AAA

Com mais de 200 000 pneus vendidos desde janeiro de 2013, a nova gama MICHELIN X[®] LINETM Energy tem comprovado sua capacidade de permitir as transportadoras uma real economia de combustível.

Até agora, a classificação "A" para eficiência energética só se aplicava aos pneus semirreboque. Hoje, pela primeira vez no mercado, os pneus trativos (de tração) e os pneus direcionais, recebem a mesma classificação.

PRM

Michelin, laureado do Prêmio do Capital Humano

Em junho passado, o Grupo Michelin, com seus 111.200 funcionários em 49 países em todo o mundo, recebeu o Premio Capital Humano Michael Page/Le Monde em reconhecimento à qualidade da política de Pessoal e a importância que o Grupo dá as pessoas e ao seu desenvolvimento. Em destaque, a coerência desta política com a estratégia mundial do Grupo e o comprometimento da gerência para aplicar essa estratégia.

Isoprène renovável: **Braskem, um novo parceiro**

"Estamos felizes em receber uma indústria de renome no seio da nossa parceria com a Amyris. A sólida experiência da Braskem na indústria química associada com os conhecimentos de biotecnologia da Amyris permitirá a Michelin atingir o seu objetivo de satisfazer as necessidades em longo prazo da indústria de pneus, de produtos químicos renováveis de fonte sustentável", afirma Jean-Christophe Guérin, Diretor da Linha Produto Materiais do Grupo Michelin.

A Amyris, a Braskem e a Michelin anunciaram a integração da Braskem na parceria iniciada em 2011 entre o Grupo Michelin e a Amyris. Esta parceria tem como objetivo desenvolver e produzir isopreno renovável para a fabricação de pneus e de outros produtos a base de borracha.

Este projeto conjunto, com a Amyris e a Braskem, dará a Michelin um canal adicional de abastecimento sustentável de poli-isopreno para a produção de pneus de qualidade, proporcionando um material de alto desempenho, ambientalmente responsável.

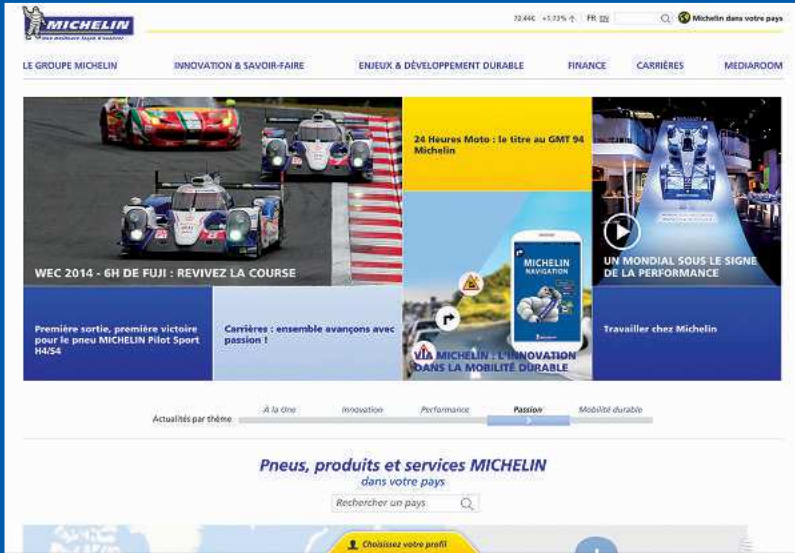


A Michelin tece sua rede

Como vocês já devem ter percebido, a Michelin reforçou sua presença nas mídias digitais com:

- Uma **nova versão do site michelin.com** agora organizado em torno de 4 temas estruturantes que são: inovação, paixão, desempenho e responsabilidade.
- Uma página mundial **Facebook**, um local privilegiado para mostrar o comprometimento da Marca com o grande público e com seus fãs,
- Um canal mundial **YouTube**, um local para expressão visual e conexão emocional
- Uma presença mais forte no **LinkedIn**, fórum para expressar a marca do empregador, com uma seção dedicada as notícias do Grupo.

Esta nova dinâmica de comunicação, mais conectada, mais participativa e mais engajada visa oferecer a nossos diferentes públicos (empregados, clientes, acionistas, fornecedores, parceiros, jornalistas, estudantes, futuros empregados...) oportunidades de trocar ideias sobre a mobilidade sustentável.



SALÃO DO AUTOMÓVEL DE PARIS

No caminho da mobilidade do futuro

A Michelin aproveitou o Salão do Automóvel de Paris, para apresentar três pneus para o grande público: o MICHELIN Alpin 5, o pneu de inverno de última geração, o MICHELIN Latitude Sport 3, pneu de alto desempenho para SUV e o pneu MICHELIN Tall and Narrow, alto e estreito, com alta eficiência energética. Todos os três refletem a filosofia do conceito MICHELIN Total Performance.

Foi também a oportunidade de apresentar pela primeira vez, na Europa, a tecnologia MICHELIN EverGrip™. Revelada primeiramente aos Estados Unidos em janeiro de 2014, será adaptada nos anos vindouros às necessidades dos diversos mercados para equipar veículos de passeio. Esta tecnologia vai oferecer um desempenho inédito, pois graças a ela, o nível de aderência em solo molhado permanece excelente durante toda a vida do pneu.

Finalmente, a Michelin anunciou a criação de um dos maiores laboratórios sobre hábitos rodoviários. Implantado em escala europeia, tornará possível coletar dados reais sobre como 2.800 motoristas com hábitos de condução diferentes usam seus veículos todos os dias e contribuirá para enriquecer os conhecimentos já armazenados no Centro de Tecnologia Michelin.



MICHELIN LIFESTYLE

Michelin em foco

A Michelin lançou, pela primeira vez, uma gama de 16 produtos de alimentação elétrica e iluminação. Destinados aos consumidores e a profissionais automotivos para uso - interno ou externo - em oficinas mecânicas, bricolagem, jardinagem ou camping, os produtos se destacam por suas propriedades inovadoras, facilidade de uso, ergonomia e qualidade.



COMPETIÇÃO

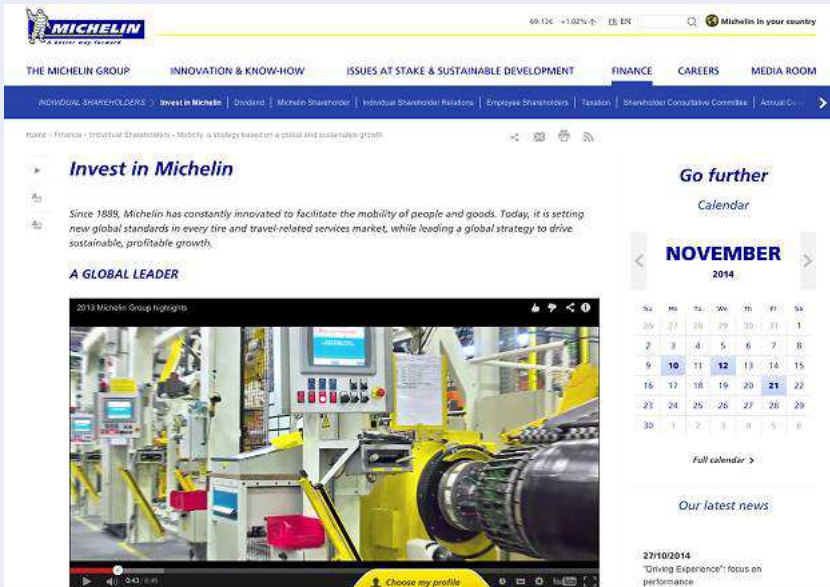
Uma corrida duplamente histórica

Em 13 de setembro, o esporte automobilístico entrou numa nova era com a primeira corrida internacional de veículos monoplace 100% elétricos, realizada nas ruas de Pequim. O lançamento de uma corrida livre de emissões é sem dúvida um símbolo forte para a cidade onde se concentram todos os desafios da mobilidade sustentável.

Projetado especificamente para o campeonato FIA Fórmula E, o pneu MICHELIN Pilot Sport EV é também revolucionário em mais de um aspecto. É um pneu com desempenho versátil capaz de aguentar um dia inteiro de competição, independentemente das condições atmosféricas. Mas o que também é novo é a dimensão do pneu - 18 polegadas - a primeira vez na história da competição de monoplaces! Para os engenheiros e químicos da Michelin Motorsport, esta dimensão, que se tornou comum para pneus de série, permite adquirir conhecimentos técnicos e transferi-los para o desenvolvimento de pneus de rua. É a transferência tecnológica da pista para a estrada.



Mais próximo dos nossos acionistas



Agenda

Nossos encontros financeiros

- ▶ **10 de fevereiro de 2015**
Publicação dos Resultados Financeiros 2014 do Grupo Michelin (antes da abertura da Bolsa de Paris)
- ▶ **22 de abril de 2015**
Publicação da informação trimestral em 31 de março de 2015
- ▶ **22 de maio de 2015**
Assembleia Geral dos Acionistas

Ao encontro dos nossos acionistas

- ▶ **Salão ACTIONARIA, 21 e 22 de novembro de 2014, no Palais des Congrès de Paris: sábado 22 de novembro as 14h30, reunião de acionistas animada por Jean-Dominique Senard, Presidente do Grupo Michelin, Marc Henry, Diretor Financeiro e membro do Comitê Executivo do Grupo e Pascal Couasnon, Diretor da MICHELIN Motor Sport.**

Reuniões de acionistas

- ▶ **12 de novembro de 2014 em Toulouse**
- ▶ **15 de dezembro de 2014 em Biarritz**
- ▶ **30 de março de 2015 em Lyon**
- ▶ **2 de junho de 2015 em Nancy**

Uma equipe ao seu serviço

Serviço de Relacionamento com os Acionistas Individuais

Chamada gratuita a partir de uma linha fixa (apenas França): 0 800 000 222

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

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

E-mail:

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

Sede social:

Compagnie Générale des Établissements Michelin

12 cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France



www.michelin.com

Ficha de identidade da ação Números em 30/09/2014:

Código ISIN: FR0000121261

Quantidade de ações: 186.487.976

Capitalização na bolsa: 13,9 bilhões €

Repartição do capital em 30/09/2014:

- ▶ Pessoal **1,7 %**
- ▶ Acionistas individuais **10,6 %**
- ▶ Autodetecção **0,5 %**
- ▶ Institucionais Residentes **25,7 %**
- ▶ Institucionais Não-Residentes **61,5 %**

NOVO ESPAÇO ACIONISTAS DE NOSSO SITE INTERNET DEDICADO AOS NOSSOS ACIONISTAS INDIVIDUAIS

<http://www.michelin.com/eng/individual-shareholder>

Venha conhecer o nosso site Internet! Ele foi especialmente criado para você. No novo Espaço Acionistas, você encontrará:

Dividendo	Fiscalidade
Histórico do dividendo desde 2003	<ul style="list-style-type: none"> • dividendos • mais valias de cessões de valores mobiliários • imposição ao título do ISF • pedido de isenção de prestação no dividendo 2014
Ser acionista	Comitê Consultivo de Acionistas
A Société Générale Securities Services propõe diversos serviços on-line que lhe permitem: <ul style="list-style-type: none"> • fazer perguntas e obter respostas sobre todas as questões relativas à gestão de seus títulos, • efetuar todas as suas operações em tempo real. 	O Comitê Consultivo de Acionistas, que reúne homens e mulheres acionistas do Grupo Michelin de diferentes horizontes, ajuda na melhoria da qualidade da comunicação financeira e / ou da imagem da Michelin com acionistas individuais.
Relacionamento com os Acionistas	Assembleia Geral
Todos os anos, o Grupo Michelin vai ao encontro de seus Acionistas individuais durante as reuniões de informação organizadas por toda a França. Nesta seção, você encontrará os locais de reunião, as apresentações, como se inscrever...	A Assembleia Geral Mista dos Acionistas aconteceu em Clermont-Ferrand, em 16 de maio de 2014. Confira o vídeo do evento.
Funcionário acionista	Documentos
Após os 4 planos de venda de ações para funcionários, em 2002, 2003, 2008 e 2013, mais de 77.000 funcionários e aposentados do Grupo, de 57 países de todos o mundo, se tornaram acionistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Guia do acionista individual; • Horizontes, a carta dos acionistas; • Relatório de atividade e de desenvolvimento sustentável; • Documento de referência. A Michelin lhe propõe regularmente uma informação completa, transparente e clara, adaptada às suas necessidades, nos formatos papel e eletrônico.

EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO DA AÇÃO

(base 100: 31 de dezembro de 2009). Última cotação da bolsa em 31/10/2014: 69,19€

