



# Horizontes

Número 09  
NOVEMBRO DE 2013

CARTA AOS ACIONISTAS

## OBJETIVOS 2020



Caro acionista,

**A Michelin solidificou sua Nova Etapa de Conquistas**, baseada no seu poder de inovação, na melhoria de sua competitividade e na sua dinâmica de crescimento nos segmentos de mercado em alta. Nesses três últimos anos, o Grupo realizou progressos contínuos e sua estrutura financeira ficou claramente reforçada.

Em uma nova fase de progresso e de desenvolvimento, **a Michelin está atualmente comprometida com os seis grandes objetivos de desenvolvimento sustentável para 2020.**

**Liderança do desempenho dos nossos produtos:** melhorar o desempenho de nossos produtos, em termos de segurança, consumo de combustível, durabilidade e conforto, reduzindo sempre a necessidade de matérias-primas: os novos produtos lançados em 2020 trazem pelo menos 10% de melhoria quando comparados aos fabricados em 2010.

**Líder industrial responsável:** produzir de forma responsável, reduzindo em 40% a Pegada Ambiental dos sites Michelin, ter uma logística responsável diminuindo em 10% suas emissões de CO<sub>2</sub>, e, por fim, ter compras responsáveis comprovando que nossos principais fornecedores atendem às exigências da Michelin em termos de desenvolvimento sustentável.

**Desempenho financeiro sustentável:** dispor de um fluxo de caixa livre na ordem de 1 bilhão de euros e alcançar um retorno sobre capitais empregados maior ou igual a 15 %.

**Engajamento em favor do bem estar e do desenvolvimento dos funcionários:** melhorar a segurança no trabalho, alcançar e manter uma taxa de engajamento dos funcionários do Grupo em 85 %, e assegurar uma taxa de 75% dos postos de management ocupados por funcionários oriundos de movimentação interna.

**Viver em harmonia com as comunidades locais:** incentivar o envolvimento dos funcionários em ações voltadas para a **vida local**, dedicando 30.000 dias de trabalho por ano. Contribuir para a empregabilidade das **populações locais** comprometendo-nos a criar 2.000 postos de trabalho para sustentar a **economia local**.

**Promover a melhoria da qualidade de vida através de uma mobilidade sustentável:** reforçar nossas ações em favor da segurança rodoviária, promover soluções de mobilidade limpas e criativas e soluções de renovação e reciclagem em prol de uma economia circular, desenvolver o programa "Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Renovar".

Como pode observar, caro Acionista, a Michelin é um Grupo responsável e rentável que se compromete com convicção e entusiasmo para alcançar grandes objetivos.

Estou certo de que seremos bem sucedidos.

Jean-Dominique Senard  
Presidente do Grupo Michelin

## DOSSIÊ

### O que acontece com os pneus inservíveis?

Páginas 4/5



**MICHELIN**

A melhor maneira de ir mais longe



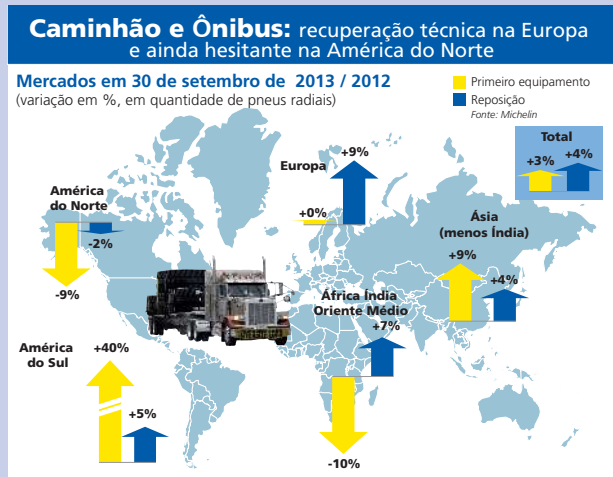
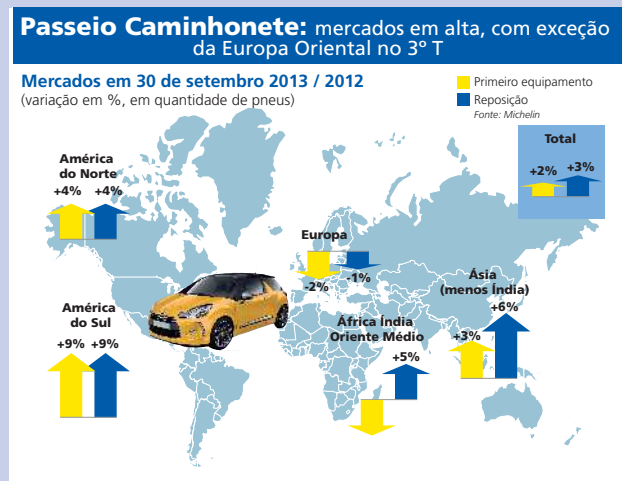
**Marc Henry,**  
Diretor Financeiro do Grupo

## Informação financeira em 30 de setembro de 2013:

“ **A Michelin anunciou vendas líquidas de 15,282 milhões de euros** ”

### Os mercados do pneu:

Mercados bem orientados no 3º trimestre, como esperado:



### PNEUS DE ESPECIALIDADES

#### ENGENHARIA CIVIL

O mercado de pneus de mineração continua crescendo e segue forte para os pneus radiais de grande dimensão. A demanda em 1º equipamento permanece em baixa na Europa e na América do Norte, penalizada particularmente pelo consumo do estoque dos construtores. Ela se estabelece ao nível de 2010. O mercado de pneus destinados às infraestruturas e às pedreiras está fraco nos países maduros, em particular na América do Norte onde a queda é acentuada. Ele está penalizado por um consumo do estoque ainda importante da distribuição e por um nível de atividade em retração.

#### AGRÍCOLA

A demanda mundial no mercado de primeiro equipamento sofre uma leve queda nos países maduros. O mercado de reposição começa a se recuperar lentamente na Europa, mas sempre em retração na América do Norte.

### As vendas líquidas da Michelin

Nos 9 primeiros meses do ano, as vendas líquidas estão em 15,282 milhões de euros, ou seja, uma redução de 860 milhões (-5,3%) em relação ao mesmo período de 2012. Os seguintes fatores contribuíram para esse resultado:

- **Volumes: menos 52 milhões de euros:** o efeito favorável de 2% dos volumes no 3º trimestre, após a melhora observada no 2º trimestre, leva a uma quase estabilidade no fim de setembro, em linha com o objetivo anual do Grupo.
- **Mix/Preço: menos 377 milhões de euros:** o efeito mix-preço (-2,3% no fim de setembro) traduz inicialmente a estabilização dos preços de reposição, após os reposicionamentos específicos decididos para algumas gamas de Passeio Caminhonete, e os ajustes contratuais ligados às matérias-primas. O efeito mix (+60 milhões de euros no fim de setembro) traduz principalmente o posicionamento premium da marca MICHELIN.
- **Variação das taxas cambiais: menos 431 milhões de euros:** o impacto das paridades de câmbio (-5,3% no 3º trimestre e -2,7% no fim de setembro) combina a baixa do dólar americano, do dólar canadense, do real brasileiro, do iene japonês e de outras divisas.

### Perspectivas 2013:

Considerando uma perspectiva de crescimento dos volumes no quarto trimestre, a Michelin se mantém confiante em seus objetivos de volumes estáveis em 2013 em um ambiente de mercados em recuperação, mas ainda fracos nos países maduros e em crescimento nos novos mercados.

Face a um ambiente de paridades monetárias que vêm se deteriorando desde meados de 2013, a Michelin deverá constatar um efeito de câmbio negativo mais importante que aquele esperado no início do ano.

Nesse contexto, o Grupo prevê um resultado operacional antes dos elementos não recorrentes, sem considerar o efeito cambial, que poderá ser superior àquele de 2012 da ordem de 150 milhões de euros.

Para compensar os efeitos monetários, a Michelin aumenta ainda mais o controle de gestão das suas alavancas, principalmente uma pilotagem reforçada de sua margem bruta e do conjunto de seus custos.

Nessa conjuntura, o Grupo confirma seu objetivo de fluxo de caixa livre em linha com o objetivo estrutural de 500 milhões de euros e de uma rentabilidade dos capitais empregados superior a 10 %.





## Um métier: **desenhista de pneus**

**Guillaume André é desenhista de pneus na Michelin. Seu métier? Ele o define como um métier criativo em contextos delimitados, complexos e estruturados. Esse engenheiro tem a missão de materializar a inovação na oferta de produtos da Michelin para o grande público.**

*"Considerando que as necessidades de nossos clientes mudam constantemente, imagino e explico o potencial concreto de novas tecnologias à luz da realidade industrial e financeira", nos explica.*

Apesar de seu aspecto simples, o pneu é, na verdade, uma autêntica concentração de altas tecnologias. Ele é o único ponto de contato entre o veículo e o solo, e deve adaptar-se a condições variáveis de uso e responder a necessidades muito distintas, muitas vezes antagônicas.

### **Futuras gamas dedicadas de usos "extremos"**

*"Meu último desafio?"*

"Os diretores técnicos da Linha Produto Passeio e Camionete lançaram um projeto de desenvolvimento prévio para aperfeiçoar o equilíbrio das performances de nossas futuras gamas adaptadas aos usos ditos "extremos", característicos de certas regiões em crescimento como a China, o Brasil e a Índia. Trata-se de desenhar um pneu com uma estrutura cada vez mais resistente, que o torne mais seguro em qualquer circunstância, em estradas muito deformadas que costumam ter muitos buracos e outras surpresas."

"Os produtos especificamente elaborados para essas condições de uso devem ser desenhados com outro equilíbrio das performances, de forma a aumentar sua resistência aos choques. Para isso, uso novas tecnologias, e devo imaginar a forma mais criteriosa de implementá-las para cumprir o que foi pedido no caderno de especificações, sem nunca perder de vista as necessidades do cliente."

"Novas arquiteturas, novos materiais para seguir superando cada

vez mais os limites do possível. Acompanhar o desenvolvimento de nossos conhecimentos e de nossa experiência técnica é a chave para o controle perfeito de todas as performances desses futuros pneus, seja resistência, consumo ou desgaste... Este exercício é ainda mais complexo com relação às limitações impostas pelos contextos industriais e financeiros."

"Qualquer que seja a zona geográfica para a qual eles são desenhados, nossos produtos devem ter sempre uma qualidade irretocável e permitir que nossos clientes saboreiem plenamente as performances sem ser conscientes de sua complexidade tecnológica."

"Meu métier é apaixonante por seu aspecto criativo, através do processo de desenho que contribui para desenhar o DNA das futuras gamas Michelin."

### **O tango argentino**

Graduado pela POLYTECH da cidade de Tours, e nas horas vagas dançarino de tango argentino, este francês de 33 anos cursou a escola interna do desenho de cozido, chamada mais comumente de a Escola do pneu. Este curso de formação, diz, "me ensinou o que é um pneu e me deu os meios necessários para compreender melhor sua mecânica e suas diferentes performances".

Criatividade, curiosidade, interpretação e rigor: essas são, segundo Guillaume André, as principais qualidades requeridas para exercer esse métier... Qualidades comuns e necessárias para qualquer dançarino de tango. No entanto, uma qualidade suplementar, própria à arte dessa dança, é muito apreciada: a improvisação...

# O que acontece com os pneus inservíveis?

**A regulamentação relativa aos pneus inservíveis visa melhorar a coleta e o tratamento de 350.000 toneladas de pneus que chegam ao final de vida a cada ano. A Michelin participa ativamente desse processo.**

## Um assunto de todos

A Michelin defende na indústria mundial o princípio de responsabilidade do produtor na coleta dos pneus inservíveis com uma eficácia demonstrada (Europa 96% de taxa de valorização, Brasil 97%). Ela participa ativamente dos diversos grupos de trabalho encarregados de promover a instauração de atividades de valorização nos países emergentes.

## 350.000 toneladas de pneus a cada ano

A regulamentação relativa aos pneus inservíveis visa melhorar a coleta e o tratamento de 350.000 toneladas de pneus que chegam ao final de vida a cada ano. Ela prevê que a coleta e a eliminação dos pneus inservíveis são da responsabilidade dos produtores ou importadores de pneus, dentro dos limites da tonelagem comercializada no ano anterior.

A participação dos produtores garante um tratamento dos pneus inservíveis em condições satisfatórias (interrupção da constituição dos estoques), valorização e reciclagem eficazes dos pneus.

## A coleta dos pneus inservíveis

Os pneus inservíveis podem ser recolhidos nas lojas no momento da compra dos pneus novos, é o princípio do "um por um". Os pneus inservíveis de veículos leves de particulares e os pneus de veículos de duas rodas também podem ser levados para postos de coleta. Para isso, eles devem ser retirados do aro e estar sem terra.

## A valorização dos pneus inservíveis

Uma vez coletados, os pneus são classificados e levados para as atividades de valorização. (esquema anexo de processamento de pneus usados)

- em energia: alimentação de fornos de cimenteiras que dispõem de um sistema de limpeza e de filtragem das fumaças,
- em produtos acabados: o pneu é triturado, transformado em granulado ou em pó para, em seguida, ser utilizado na fabricação de produtos acabados tais como pisos esportivos, placas para revestimento, solos amortecedores, paredes antirruído, rodinhas de lixeiras...

Os pneus também podem ser utilizados inteiros em razão de sua resistência: muros de contenção ou contra avalanches, reforços em rodovias etc.

## Liberdade para as carcaças

Uma vez utilizada a primeira vida do pneu, as carcaças radiais dos pneus de carga podem receber uma nova banda de rodagem e flancos novos. O conjunto é cozido em um molde para uni-lo. A recapagem MICHELIN garante as qualidades do novo e permite utilizar por muito mais tempo essas carcaças muito robustas em benefício do meio ambiente e dos clientes. No entanto, alguns países consideram as carcaças como resíduos e proíbem sua circulação. Líder mundial da recapagem com processos de alta qualidade, a Michelin promove a livre circulação de carcaças para recapar.

## Os profissionais do setor

### FRP

Em 2004, alguns membros da Associação Francesa dos Importadores de Pneus criaram a France Recyclage Pneumatique (FRP), um grupo de interesse econômico com o objetivo de cumprir as obrigações regulamentares desses membros em termos de coleta e eliminação de pneus inservíveis. A empresa COPREC foi criada em 2005 e, em 2008, sete fabricantes a adquirem para responder suas obrigações regulamentares.

Um pneu é declarado P.U.N.R. pelos profissionais do setor quando já não cumpre sua função inicial: a mobilidade com toda segurança.

Desde muitos anos, os fabricantes trabalham para estender a vida útil do pneu tanto para aumentar a rentabilidade e economizar energia quanto para retardar o aparecimento da situação de P.U.N.R.

Assim, um pneu de passeio percorre atualmente na Europa 40.000 Km em média, contra 15.000 em 1950.

### Aliapur

Os fabricantes de pneus criaram na França, no início de 2012, a empresa ALIAPUR para cumprir coletivamente suas obrigações. Seu objetivo é desenvolver e implantar uma política ambiciosa e peônrmamente de valorização dos P.U.N.R. «Pneu Usado Não Reutilizável» sobre novas bases econômicas e técnicas.

Constituída pelos principais fabricantes de pneus (Bridgestone/ Firestone, Continental, Dunlop, Goodyear, Michelin, Kleber, Pirelli), conscientes de suas responsabilidades em matéria de meio ambiente, a ALIAPUR, sociedade anima, tem por objetivo organizar a coleta de pneus, reunir e desenvolver a valorização de pneus inservíveis no território francês

1

Compra de pneus novos

2

Coleta gratuita por um veículo da Aliapur: carregamento manual do caminhão ou transferência da caçamba para o reboque

3

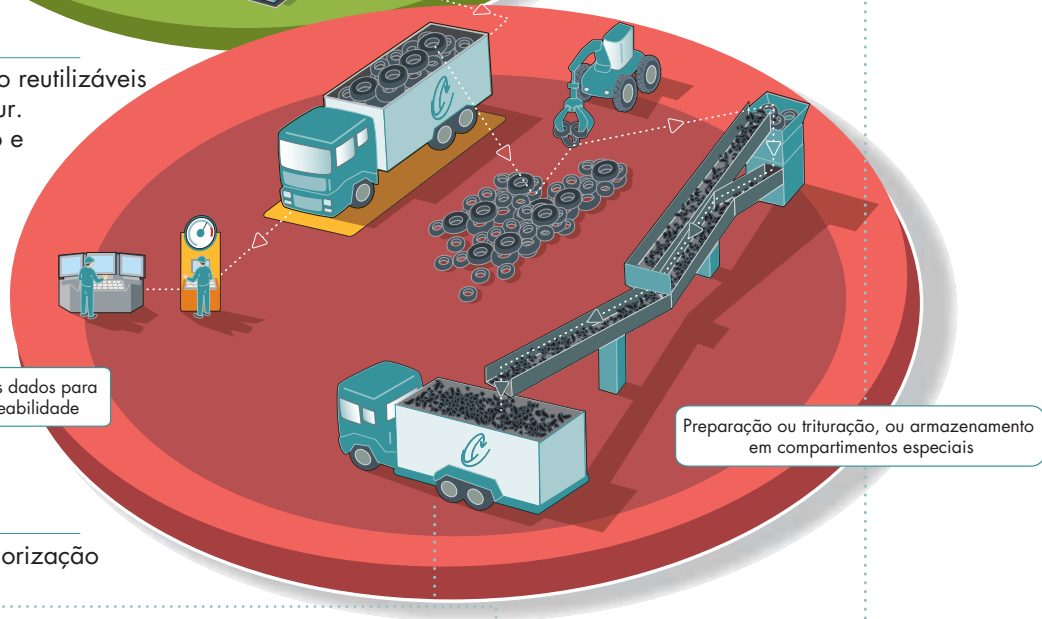
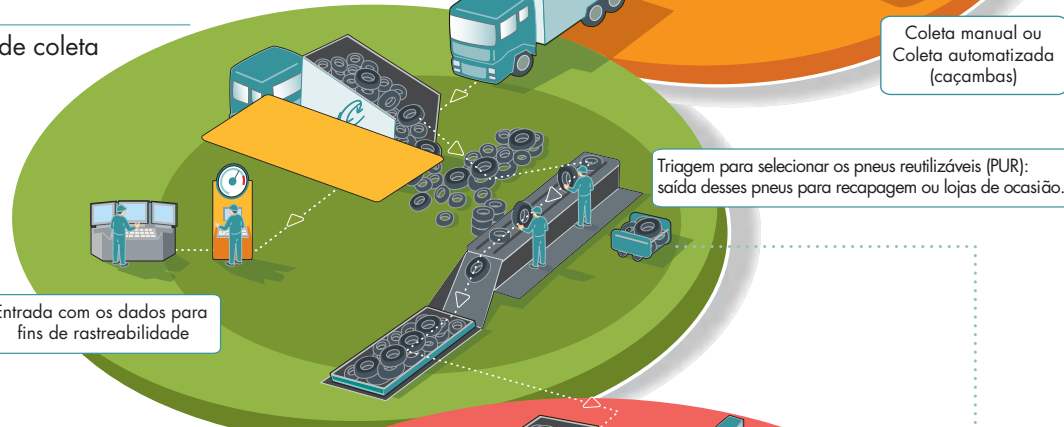
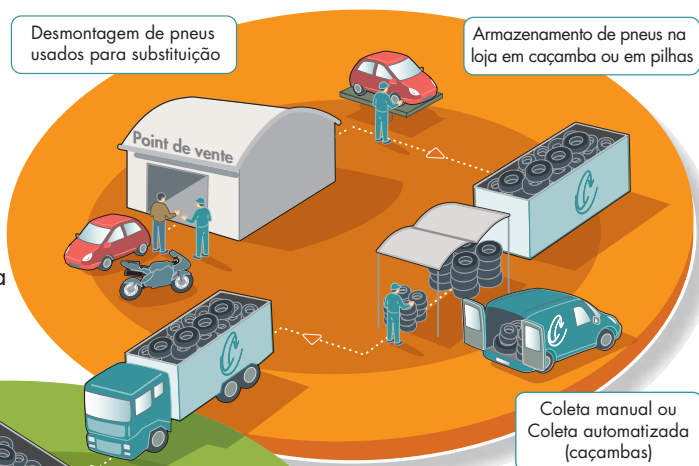
Entrega no centro de coleta

4

Entrega de pneus usados não reutilizáveis (PUNR) na plataforma Aliapur. Pesagem do caminhão cheio e vazio. A Aliapur paga às empresas de coleta

5

Entrega nas empresas de valorização



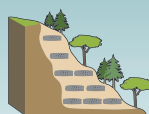
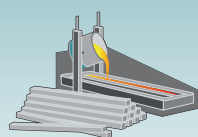
**VALORIZAÇÃO MATÉRIA**

▷ Granulado e pó: rodinhas e objetos

▷ Granulados: Terrenos esportivos e pisos amortecedores

▷ Material moído: Siderúrgicas e fundições

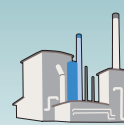
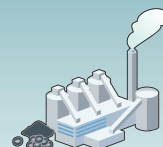
▷ Pneus inteiros de tamanho grande: Recuperação de encostas



**VALORIZAÇÃO ENERGÉTICA**

▷ Material moído e pneus inteiros: cimenteiras

▷ Material moído: Caldeias urbanas



**REUTILIZAÇÃO**

▷ Ocasião



▷ Recapagem







**SALÃO**

## Em Frankfurt, a Michelin se dirige aos apaixonados

O Salão de Frankfurt ocorreu de 10 a 22 de setembro. Para a Michelin, foi a oportunidade para se dirigir a um público estratégico: consumidores apaixonados, para os quais o automóvel é bem mais que um meio de transporte. Com um bom nível econômico, eles dão uma importância muito grande ao prazer de dirigir, à performance, aos esportes automobilísticos e à imagem (este público representa 21% do mercado mundial e oferece à Michelin um forte potencial de crescimento). A credibilidade da marca MICHELIN, reconhecida e apreciada por esses consumidores, se baseia em sua história, em sua excelência de produtos e seu engajamento em competição.

O lançamento do novo pneu MICHELIN Pilot Sport Cup 2 durante o salão deverá ajudar a fidelizar ainda mais esse público tão exigente. A renovação recente de contrato exclusivo de parceria com a Porsche também deverá contribuir para isso.

**MICHELIN PRO4**



## 1 milhão de pneus de bicicleta vendidos!

Em um pouco mais de um ano, 1 milhão de pneus MICHELIN Pro4 foram vendidos. Uma cifra recorde para essa nova gama de bicicleta de estrada que já é um grande sucesso comercial com suas 5 versões que atendem às expectativas dos ciclistas mais exigentes. Graças à tecnologia MICHELIN Bi-Compound, mistura inédita de dois compostos diferentes no mesmo pneu, a gama MICHELIN Pro 4 oferece

ao consumidor segurança, prazer de guiar e longevidade quilométrica. Essa capacidade de reunir em um mesmo pneu todas essas performances, frequentemente antagônicas e sem impor nenhum sacrifício para os usuários, é simplesmente a materialização da filosofia de desenvolvimento global do Grupo: Michelin Total Performance.



**ÍNDIA**

## Um primeiro pneu protótipo em Chennai

Após o Pau-Brasil (Brasil) e Shenyang 2 (China) em 2012, chegou a vez do 3º grande projeto de investimento do Grupo, a fábrica de Chennai, na Índia, produzir seu primeiro pneu protótipo.

Mais de 700 pessoas, tanto da Índia quanto de outras partes do mundo, participaram dessa aventura. 350 funcionários indianos receberam treinamento em 12 países. Este site produzirá mais de 1,5 milhão de pneus PL anualmente.



**TROFÉU**

## Michelin, melhor assembleia do CAC 40

O Grande Prêmio da Assembleia Geral 2013, pilotado pela consultoria Capitalcom, recompensa as empresas cuja Assembleia Geral corresponde às melhores práticas do lugar. Ele foi atribuído à Michelin pela "exaustividade e pela clareza da apresentação de seu modelo econômico". A Cerimônia de Entrega do Grande Prêmio da Assembleia Geral 2013 contou com a presença de Jean-Dominique Senard, em 10 de julho, no Pavilhão d'Armenonville (Paris).

**COMUNICAÇÃO DIGITAL**

## Ajuda na condução com nossas aplicações

A Michelin lança o MICHELIN Mobility Apps, uma gama de aplicativos gratuitos para acompanhar o viajante em todos seus deslocamentos, sejam eles particulares ou profissionais. Ele está disponível desde 30 de setembro na França e, até o final do ano, estará disponível até o final do ano na Alemanha, na Espanha, na Itália e no Reino Unido. Graças à sua experiência com produtos e serviços relacionados com a mobilidade das pessoas, especialmente com mais de 50 milhões de consultas por ano aos sites de ajuda à viagem, a Michelin reavalia sua missão enriquecendo-a em 2013 com serviços ainda mais completos.

Escolher o bom pneu, dispor de conselhos de manutenção, preparar e calcular seu itinerário, ser informado em tempo real sobre as condições meteorológicas ou de trânsito, encontrar e reservar um hotel ou um restaurante, visitar uma região... essas são algumas das funcionalidades que cabem na palma da mão.



**AVIÃO**

## Boeing escolhe Michelin em reposição

A Linha Produto Avião da Michelin acaba de firmar um acordo com a Boeing para equipar seus aviões no mercado de reposição. O acordo permitirá à Michelin testar e qualificar o pneu MICHELIN Air X com a tecnologia NZG para o B777 Classic, B787-8, B777 ER e B737NG no mercado de reposição. Um sucesso que permite reforçar nossa posição de líder mundial em pneu radial nesse segmento comercial, o mais importante do mercado aeronáutico.



**CLASSIFICAÇÃO**

## Fabricante número 1 de pneus da América do Norte!

Segundo a classificação divulgada pelo site RubberNews.com, a Michelin América do Norte se tornou a fabricante número 1 de pneus da América do Norte em 2012 com um faturamento de 9,96 bilhões de dólares, ultrapassando a Goodyear em cerca de 300 milhões de dólares. Graças aos investimentos no aumento de suas capacidades de produção em pneus GC nas fábricas de Anderson e Lexington, o Grupo deverá reforçar seu crescimento nessa região nos próximos anos.



Mais próximo dos nossos acionistas

## SALÃO ACTIONARIA – 22/23 DE NOVEMBRO DE 2013 Palais des Congrès de Paris



A Michelin estará presente no Salão ACTIONARIA que ocorrerá no Palais des Congrès de Paris nos dias 22 e 23 de novembro de 2013.

Será uma oportunidade para dialogar e renovar nossos laços mais fortes com nossos acionistas individuais cada vez mais numerosos e que vêm nos visitar no estande.

Além disso, também será a oportunidade de receber futuros acionistas que querem saber mais sobre a nossa Empresa.

As equipes de Relacionamento com os Acionistas e do Serviço de Consumidores Michelin poderão, durante esses dois dias, responder a todas as perguntas.

**A reunião anual de Paris, que contará com a presença de Jean-Dominique Senard, Presidente do Grupo Michelin, será realizada coincidindo com o salão ACTIONARIA, em 23 de novembro das 14h30 às 16h.**

## VISITA DE UM SITE MICHELIN

«Estou muito emocionado porque pensaram em mim», declara esse acionista da cidade de Saint-Etienne, França.

**Durante a última Assembleia Geral, nosso Presidente, Jean-Dominique Senard, disse: “Vamos implantar visitas às unidades industriais da Michelin na França para os acionistas mais fiéis e para aqueles que têm uma presença sólida em nossos serviços”.**

Desde 24 de outubro passado isto se tornou realidade. O Serviço de Relacionamento com os Acionistas e a equipe de direção do site organizaram uma visita à fábrica Michelin de Roanne, especializada desde 1974 na fabricação de pneus de alta e altíssima gama.

Seus clientes? Marcas de prestígio tais como BMW, PSA, FORD, AUDI com uma

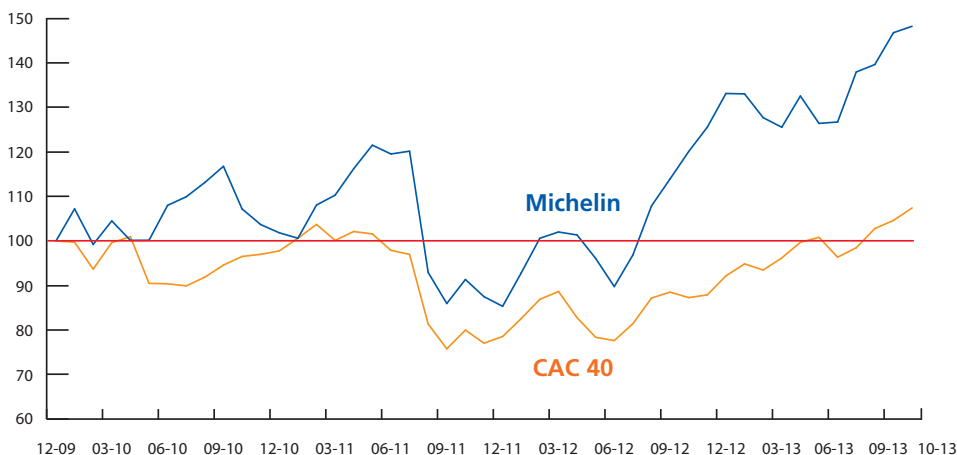


carteira de dimensões muito variada (mais de 150 dimensões diferentes de 16 a 20 polegadas).

O site celebrará em 2014 40 anos de existência.

### EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO DA AÇÃO

(base 100: 31 de dezembro de 2009).



## Agenda

**Nossos encontros com os acionistas**

**26 de novembro de 2013:** Estrasburgo

**3 de dezembro de 2013:** Pau

### Uma equipe a seu serviço

Serviço Relações Acionistas Individuais

**Nº Verde (França apenas, chamada gratuita):** 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 Etablissements Michelin

12 cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 –

France



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

### Ficha de identidade da ação em 31/10/2013:

**Código ISIN:** FR0000121261

**Número de ações:** 187.383.381

**Cotação de fechamento:** 77,02 €

**Varição desde 01/01/2013:** 7,58 %

**Capitalização bursátil:** 14,4 bilhões €

### Repartição do capital em 31/10/2013:

▶ Funcionários **1,4 %**

▶ Acionistas individuais **10,6 %**

▶ Autodetecção **1,3 %**

▶ Institucionais Residentes **26,3 %**

▶ Institucionais Não-Residentes **60,4 %**