



Horizontes

CARTA AOS ACIONISTAS

Número 10
JUNHO DE 2014

DOSSIÊ

Linha Produto Avião

Páginas 4/5



Caros acionistas,

Há alguns dias, realizamos a nossa Assembleia Geral. Gostaria de agradecer a vocês pela confiança que nos vem sendo depositada ao longo dos anos. Isto permite que a nossa Empresa seja ainda mais forte. Todas as resoluções apresentadas foram aprovadas e, mais uma vez, sou grato a vocês.

Neste ano de 2014, o Grupo comemora 125 anos de existência. No decorrer desse tempo, ele soube capitalizar sua história para inventar seu futuro: 125 anos trabalhados incessantemente com paixão para fazer progredir a mobilidade; 125 anos de uma incrível aventura que foi se expandindo gradativamente no mundo inteiro.

Em um ambiente cada vez mais volátil e competitivo, nosso Grupo dispõe de uma boa saúde. A Michelin se beneficia de um desempenho econômico fundado na excelência de nossos produtos e serviços, na competitividade de nossa indústria e no domínio das nossas despesas gerais. Ele nos permite apresentar uma boa rentabilidade e uma baixíssima taxa de endividamento. Outra expressão dessa vitalidade é o impacto mundial da marca MICHELIN. Em 2014, nossa imagem progrediu ainda mais e **a Michelin passou a fazer parte das 15 empresas de melhor reputação no mundo. Tanto eu quanto vocês podemos ficar orgulhosos.**

Estamos demonstrando que a ligação entre o desempenho e a responsabilidade é muito valiosa. Essa convicção é nutrida pela razão de ser da Michelin: oferecer a cada pessoa a melhor maneira de ir mais longe. Estejam certos de que a Michelin tem os meios necessários para alcançar suas ambições. Nos últimos 3 anos, nosso Grupo investiu cerca de 2 bilhões de euros em Pesquisa & Desenvolvimento para dar às suas equipes a capacidade de inovar e desenvolver pneus e serviços que atendam às expectativas dos nossos clientes em todo o mundo. O estado de espírito da inovação, porém, não pode mais vir apenas dos nossos centros de Pesquisa & Desenvolvimento. Por essa razão, abrimos para todos os funcionários a possibilidade de participar diretamente do processo de inovação por meio de campanhas de sugestões que já vêm dando seus resultados.

Essa démarche está inscrita na ambição de envolver todos os funcionários na construção do futuro da nossa Empresa. A proposta de integrar em nosso Conselho de Supervisão um representante dos funcionários do Grupo é uma boa ilustração e constitui um grande avanço.

Por fim, 125 anos após a fundação da nossa Casa, 2014 também marca o início da Fundação Michelin que se inscreve na longa tradição de mecenato do Grupo na França e no exterior.

Caros acionistas, como puderam constatar, a Michelin tem objetivos fortes e ambiciosos: ser uma das empresas mais inovadoras, responsáveis e performantes, mas também ser um líder mundial da mobilidade sustentável.

Obrigado a todos pelo engajamento e pela fidelidade. Podem estar certos de que estamos altamente comprometidos com o presente e o futuro da Empresa de vocês.

Jean-Dominique Senard
Presidente do Grupo Michelin



MICHELIN

A melhor maneira de ir mais longe



Marc Henry,
Diretor Financeiro do Grupo

Informação financeira em 31/03/2014:

- ➔ **Volumes em alta de 3,4% no 1º trimestre de 2014**
- ➔ **Vendas líquidas de 4,8 bilhões de €, alta de 2,5% em perímetro e câmbio constantes**

Os mercados do pneu:

Retomada dos mercados em TC e em PL, com exceção da Europa Oriental. A esperada redução de estoque dos clientes GC continua.

Passeio e Caminhonete (TC)



1º trimestre 2014/2013 (em número de pneus)	EUROPA*	AMÉRICA DO NORTE	ÁSIA (MENOS ÍNDIA)	AMÉRICA DO SUL	ÁFRICA ÍNDIA ORIENTE MÉDIO	TOTAL
Primeiro equipamento**	+ 6 %	+ 5 %	+ 8 %	- 8 %	- 9 %	+ 5 %
Reposição**	+ 4 %	+ 7 %	+ 11 %	+ 6 %	+ 4 %	+ 7 %

Caminhão e Ônibus (PL)



1º trimestre 2014/2013 (em número de pneus)	EUROPA*	AMÉRICA DO NORTE	ÁSIA (MENOS ÍNDIA)	AMÉRICA DO SUL	ÁFRICA ÍNDIA ORIENTE MÉDIO	TOTAL
Primeiro equipamento**	- 3 %	+ 6 %	+ 11 %	+ 4 %	- 8 %	+ 5 %
Reposição**	+ 9 %	+ 8 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 3 %	+ 5 %

* Incluindo Rússia e Turquia
** Mercado radial e bias

As vendas da Michelin:

- **Volumes em alta de 3,4%**, traduzindo o desempenho da marca MICHELIN, o dinamismo das atividades Primeiro Equipamento e o crescimento mundial das atividades PL. A alta das atividades Agrícola, 2R e Avião permitiu compensar a queda nas vendas da GC.
- **Um efeito preço-mix em ligeira retração**, refletindo o impacto das cláusulas de indexação e de reposicionamentos de preços pilotados, dentro de um contexto favorável de custos de matérias-primas, dos reajustes de preços que atenuam o efeito desfavorável de algumas divisas e da eficácia da estratégia premium.
- **Um efeito desfavorável das paridades monetárias** (- 4,6 %) ligado à força do Euro. Uma pergunta sobre esse tema foi feita para Marc Henry durante a Assembleia Geral: ver páginas 6-7.

VENDAS LÍQUIDAS (EM MILHÕES DE €)	1º trimestre 2014	1º trimestre 2013	% Variação
PASSEIO E CAMINHONETE E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	2.520	2.582	- 2,4%
CAMINHÃO E ÔNIBUS E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	1.462	1.477	- 1,0%
ATIVIDADES DE ESPECIALIDADES ¹	775	818	- 5,2%
TOTAL GRUPO	4.758	4.877	- 2,4%

(1) Pneus GC, Agrícola, Duas Rodas e Avião; Michelin Travel Partner e Michelin Lifestyle Ltd.

Perspectivas 2014:

Enquanto a demanda de pneus mostra a dinâmica esperada no 1º trimestre de 2014, com exceção da Europa Oriental, a Michelin mantém seu objetivo de crescimento dos volumes em torno de 3% para o todo o ano.

O Grupo vislumbra um crescimento de sua margem bruta unitária, conservando um equilíbrio positivo entre política de preço e custo das matérias-primas. O desdobramento do plano de competitividade prossegue no ritmo esperado.

Nesse contexto, para o ano de 2014, a Michelin confirma seu objetivo de um resultado operacional antes dos elementos não recorrentes em crescimento menos efeitos divisas, de uma rentabilidade dos capitais empregados superior a 11% e de geração de um free cash flow estrutural superior a 500 milhões de €, em paralelo do programa de investimentos mantido em torno de 2 bilhões de €.



PNEUS DE ESPECIALIDADES

Michelin firma um contrato de fornecimento de pneus em primeiro equipamento com a Boeing

A Michelin foi selecionada para fornecer os pneus que equiparão em primeiro equipamento o Boeing 737 MAX, a nova versão do aparelho comercial mais vendido no mundo.

Os B737 MAX 7 e 8 se beneficiarão dos pneus radiais **MICHELIN NZG** (Near Zero Growth), líderes no mercado.

A Boeing Commercial Airplanes confirma a escolha da Michelin para produzir pneus destinados aos dois modelos da família 737 MAX, que integrarão diversas melhorias, dentre as quais novos motores. O B737 MAX 8 deverá entrar em serviço em 2017 e o B737 MAX 7 em 2019.

Esses pneus também serão homologados para o mercado de segundo equipamento em vistas da comercialização junto às companhias aéreas.

Até o momento, a carteira de pedidos dos B737 MAX 7 e 8 envolve mais de 2.000 aeronaves.

PARCERIA

Projeto TREC (Tire Recycling) para pneus inservíveis

Pilotado pela Michelin, o projeto TREC (Tire Recycling) tem a ambição de desenvolver duas vias de valorização de pneus inservíveis tais como a **TREC Regeneração**, que consiste na regeneração de misturas de goma para a fabricação de pneus novos, e a **TREC Álcool**, que permitirá a produção de um intermediário químico necessário para a síntese de matérias-primas utilizadas na fabricação de pneus.

O álcool assim produzido intervirá principalmente na cadeia francesa de produção de butadieno BioButterfly, complementando os álcoois provenientes de biomassas tais como açúcares, madeiras, resíduos agrícolas...

A **TREC** engloba as etapas de pesquisa e de desenvolvimento dos processos, desde os conceitos científicos até a validação em um demonstrador industrial, passando pela fase piloto e se apoiando na complementariedade das competências e expertises dos parceiros.

Com as previsões de crescimento do mercado mundial do pneu, a demanda em matérias-primas vai aumentar consideravelmente nas próximas décadas.

(Tire Recycling = reciclagem de pneus)

PARCERIA

BIOBUTTERFLY: um projeto inovador e responsável

A **AXENS**¹, a **IFP Energies Nouvelles**² e o **Grupo Michelin** unem suas forças ao lançar um projeto de pesquisa em parceria na área da química do vegetal. Trata-se do projeto **BioButterfly**.

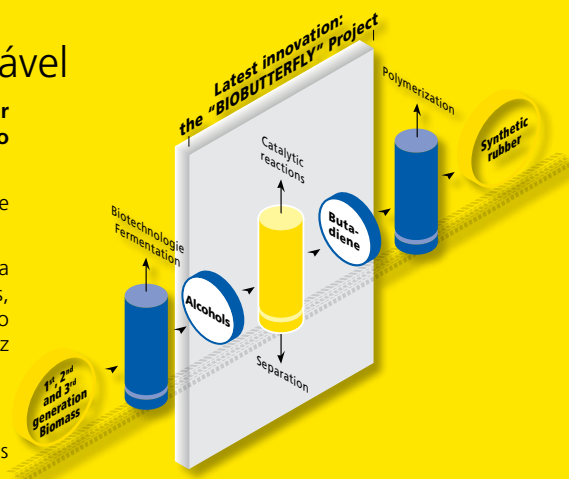
A complementariedade das competências e expertises dos três parceiros visa desenvolver e comercializar um processo inovador de produção de butadieno de base BIO, o biobutadieno.

"Esta pesquisa em comum com a AXENS e a IFPEN é uma excelente oportunidade para a Michelin a fim de que encontre novas vias de aprovisionamento sustentáveis para os elastômeros, necessários para a qualidade dos nossos pneus", declarou Terry Gettys, Diretor da Pesquisa e do Desenvolvimento. "O projeto durará 8 anos e nos permitirá dispor de novos materiais cada vez mais performantes e responsáveis."

O que é o butadieno?

O butadieno é um intermediário químico de origem fóssil utilizado na fabricação de borrachas sintéticas. 60 % da produção mundial se destinam ao setor de pneus.

1. Axens é um fornecedor internacional de tecnologias avançadas, catalisadores, absorventes e serviços, com uma reputação de excelência mundial em concepção e engenharia de base www.axens.net
 IFP Energies nouvelles (IFPEN) é um organismo público de pesquisa, de inovação industrial e de formação que intervém nas áreas da energia, do transporte e do meio ambiente. www.ifpen.fr



PNEUS DE PASSEIO E CAMINHONETE

Sempre seguro, mesmo usado

Em avant-première no salão americano de Detroit, o Grupo apresentou o pneu **MICHELIN® Premier® A/S** dotado da inédita tecnologia **EverGrip™**.

Mesmo usado, ele freia mais curto em piso molhado que os pneus novos da maioria das marcas concorrentes. Essas performances são possíveis graças aos sulcos invisíveis que aparecem na medida em que o pneu vai se desgastando, às ranhuras de evacuação de água extensíveis que aumentam gradativamente e a uma mistura de borracha única de forte tração para melhorar a aderência no solo molhado. Assim, ele oferece aos motoristas um ganho real de segurança. Este novo produto está inscrito na estratégia **MICHELIN Total Performance**. O **MICHELIN® Premier® A/S** é produzido e comercializado na América do Norte, um mercado específico onde as condições de rodagem e climáticas são muito diferentes daquelas da Europa. Com um forte potencial, a Michelin não exclui a utilização da tecnologia do **EverGrip™** para levar performances a outros produtos fora do mercado americano.





Linha Produto Avião no centro do crescimento do tráfego aéreo

Os próximos vinte anos anunciam um potencial de crescimento sem precedentes no mundo da aviação comercial no segmento de longos e médios trajetos.

O crescimento do mercado se deve à necessidade de mobilidade das novas classes médias mundiais associadas à emergência das megacidades.

Tudo isso leva a uma renovação dos aviões existentes, dentro de um contexto elevado de competição econômica entre companhias aéreas que permite reduzir o custo de uso das frotas (consumo de combustível, turn around time no hub⁽¹⁾, custo de manutenção).

O pneu radial de avião, inventado pela Michelin em 1981, está agora no centro desse crescimento mundial e se concretiza para a Michelin pelo **desdobramento da tecnologia NZG⁽²⁾** e de suas evoluções tanto na Airbus quanto na Boeing.

A tecnologia NZG permite reduzir significativamente o custo global de uso de um pneu em uma frota. Não somente melhorando o número de aterrissagens, mas também influenciando no consumo de combustível por redução de massa e da resistência às agressões durante as fases de rodagem (FOD)⁽³⁾.

Essa tecnologia também se beneficia do conjunto do savoir-faire Michelin acumulado há décadas com relação à confiabilidade exemplar dos pneus Michelin no conjunto dos segmentos aeronáuticos (principalmente Militar e Jatos Executivos).

O desdobramento de uma nova tecnologia em um mercado de forte crescimento também é um desafio humano único para todas as pessoas da Linha Produto.

A presença comercial das equipes comerciais Michelin cada vez mais próxima dos clientes nos dá a possibilidade de produzir pneus NZG novos ou recapados em nossas 3 fábricas, americana (Norwood NC), francesa (Bourges) e tailandesa (Nong Kae). Além disso, trata-se de um trunfo importante que garante o sucesso dessa nova fase de crescimento.

A Linha Produto Avião está pronta para encarar esses desafios a fim de que possa estar inscrita de forma duradoura em uma fase de crescimento rentável.

(1) Tempo passado por um avião no solo perto da porta de embarque.

(2) NZG, Near Zero Growth, é uma tecnologia de pneus radiais que utiliza cabos reforçados em aramida, que permite reduzir os fenômenos de expansão da carcaça do pneu (sob os efeitos de enchimento ou de centrifugação) e assim aumentar consideravelmente sua vida útil.

(3) FOD: Foreign Object Damaged ou qualquer objeto "não convidado" em uma pista de aviação tal como parafusos, ferramentas de qualquer espécie, pedras...



Um pneu radial NZG para cada segmento de mercado (do menor ao maior):

Aviação Geral:

Dassault Falcon 5X

Militar:

Lockheed F35A

Regional :

Bombardier C- Series

Comercial :

AirbusA350

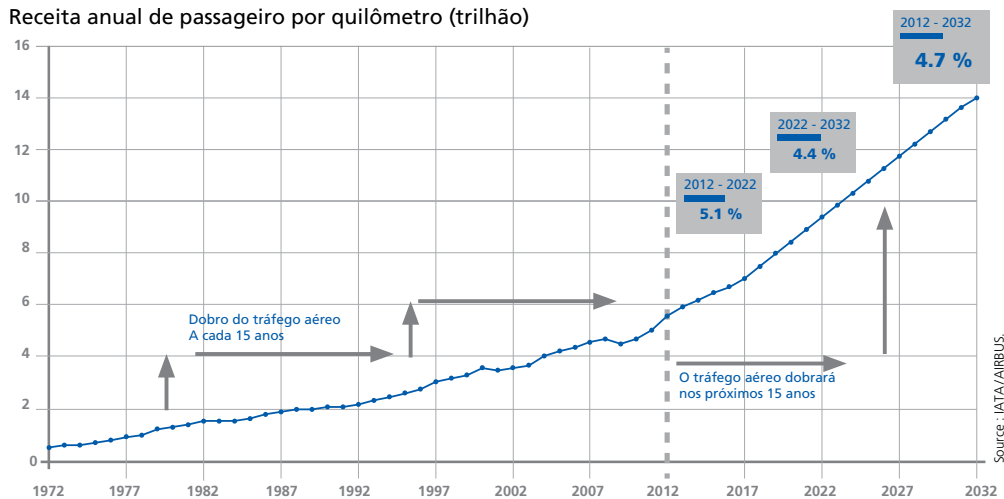
Comparação entre os usos requeridos entre um pneu de automóvel e um pneu de avião

	AUTOMÓVEL	COMPARAÇÃO	AVIÃO
Tamanho	205/75 R15	~ =	27.75 x 8.75-14.5
Diâmetro global	27.2"	~ =	27.75"
Largura da seção	8.1"	~ =	8.75"
Pressão nominal	2.5 bar	x 9	22 bar
Carga nominal	750 kg	x 13	10 000 kg
Velocidade máxima	230 km/h	x 1.8	420 km/h
Temperatura do pneu	stable 110°C	x 2.3	variável, até 250°C



OS DESAFIOS PARA A MICHELIN Crescimento do tráfego aéreo

Receita anual de passageiro por quilômetro (trilhão)



O último pneu radial de tecnologia NZG para o Airbus A 350
Peso 126,5 Kg e Altura 1,32 m

Um século entre este Airbus 380 e o Le Bréguet, avião construído pela Michelin durante a Segunda Guerra Mundial





A Assembleia Geral dos Acionistas ocorreu em 16 de maio de 2014, na cidade de Clermont-Ferrand, e contou com a presença de mais de 1.700 pessoas

Jean-Dominique Senard, Presidente do Grupo Michelin, abre a sessão sobre os fatos marcantes de 2013 e dá a palavra a Marc Henry, Diretor Financeiro e membro do Comitê Executivo do Grupo, para detalhar os bons resultados de 2013.

Marc Henry destaca a qualidade da pilotagem dos resultados e a estrutura financeira robusta da Empresa. “É o 4º ano consecutivo de criação de valor para o Grupo, com um nível de dívidas historicamente baixo no final de 2013”, afirma.

Como em todos os anos, tentamos levar aos acionistas durante a Assembleia Geral as atualidades das atividades importantes para o Grupo. Escolhemos dois temas para este ano: o primeiro, a Michelin e a competição; a outra, as atividades e os triunfos da Michelin na zona do Sudeste Asiático.

Pascal Couasnon, Diretor da Michelin Motorsport, declara “Vamos ser pioneiros! A competição é um suporte de 3 pilares: a Marca, a tecnologia e o business. Neste ano, o Grupo vai enfrentar um novo desafio tecnológico a partir do próximo mês de setembro, quando passa a competir no novo campeonato FIA de Fórmula 1 elétrica, Fórmula e.”

Lionel Dantiacq, Diretor da Zona Sudeste Asiático e Oceania, apresenta uma “zona impressionante pelo seu tamanho, 25 países, e seus desafios de crescimento!”. Nesses mercados, a taxa de crescimento é de aproximadamente 5% ao ano e permanece constante. Também é uma região onde os consumidores são jovens, onde a presença da Internet é muito forte: “uma grande oportunidade para o Grupo”, declara.

Em seguida, a Assembleia Geral adotou as resoluções submetidas à sua aprovação, principalmente o crédito de um dividendo de 2,50 € por ação, pagável em espécie em 23 de maio de 2014, a nomeação de um novo membro para o Conselho de Supervisão, **Cyrille Poughon**, funcionário do Grupo, para uma duração de 4 anos, e a renovação por mais 4 anos dos mandatos de **Laurence Parisot** e **Pat Cox**.



Fundação Michelin

Durante seu discurso, Jean-Dominique Senard anunciou a criação, no início deste ano, da Fundação Michelin. Ele explicou que ela “naturalmente está inserida na longa tradição de mecenato e de engajamento social do Grupo. Sua missão é aplicar a política de mecenato do Grupo na França e em outros países”.

As cinco áreas de atividade da Fundação serão: a mobilidade sustentável, a proteção ambiental, a saúde e o esporte, a educação e a solidariedade, a cultura e o patrimônio.

DIÁLOGO COM OS ACIONISTAS



“ O Grupo Michelin se comprometeu com o sucesso da globalização.

Ele atendeu e se adaptou à demanda do mercado em cada zona econômica que inclui os países ditos “emergentes”. Em 2013, Estes conheceram uma queda em seu crescimento e variações inesperadas em suas divisas o que impactou as operações e a atividade do Grupo Michelin.

Em quais meios o Grupo Michelin pode se apoiar no futuro para antecipar esses riscos, gerenciá-los e limitar seus impactos nos resultados?

Pergunta de um membro do Comitê Consultivo dos Acionistas, Xavier DECROOQ



Resposta de Marc Henry, Diretor Financeiro do Grupo

“Sua pergunta aborda dois pontos: a gestão do risco cambial, ligado à evolução das paridades monetárias, e a ambição de crescimento do Grupo e o crescimento dos mercados.

Com relação ao risco cambial, enfrentamos diversos riscos. O primeiro é o que chamamos de um risco sobre as transações, sobre os fluxos em divisas estrangeiras relacionadas aos nossos clientes ou fornecedores. Nossa estratégia é cobrir 100% desse risco a curto prazo e, portanto, não registrar perdas cambiais na conta dos resultados.

O segundo risco é um risco econômico, ligado à força atual do euro e à desvalorização das moedas dos países emergentes e do dólar. A melhor maneira de nos proteger é aumentar nossos preços de venda nesses países na medida em que, evidentemente, o ambiente concorrencial local permita. Isto para garantir o mínimo de margem operacional expressa em moeda local.

Para o crescimento dos mercados do pneu, nas zonas emergentes, ele desacelerou ligeiramente em 2013 e no início de 2014. É certo que em 2014 ocorra a recuperação dos mercados maduros, que dará sustentação ao crescimento do Grupo Michelin.

Eu espero que vocês compreendam a grande importância que é a presença mundial do Grupo.”

Um acionista perguntou a Jean-Dominique Senard sobre a possibilidade de distribuição de ações gratuitas, pela MICHELIN, para motivar os acionistas considerando sua fidelidade.



Jean-Dominique Senard, Presidente do Grupo Michelin

“Obrigado pela pergunta. A atribuição de ações gratuitas é uma tradição para centenas de empresas do CAC 40 - pouco numerosas, aliás.... Ela não é tradição na Michelin e, hoje em dia, não vemos oportunidade para isso. Não é aumentando o número de ações que aumentaremos naturalmente o valor do patrimônio global da empresa nem o de vocês... Preferimos fazê-lo por meio do aumento regular do dividendo e graças aos sinais fortes que quisemos dar este ano, tais como o aumento da taxa de distribuição em 35% ou pela compra de ações excedentes que teriam sido emitidas para evitar a diluição das ações de vocês.”

Antecipando a questão, Jean-Dominique Senard aproveitou para dar o posicionamento do Grupo Michelin sobre um dividendo majorado:

“Por que não ter um dividendo majorado para nossos acionistas mais fiéis?

Não creio que adotaremos essa ideia: primeiramente porque muito poucas empresas o fazem se elas têm razão para isso... Depois, somos extraordinariamente preocupados com o tratamento de igualdade dos acionistas. Existe um limite legal que nos proíbe atribuí-lo a acionistas que possuem mais de 0,5% do capital. O que quer dizer que muitos acionistas na França e no mundo inteiro não poderiam, por razões legislativas, tocar nesse dividendo majorado. E hoje em dia isso não nos parece aceitável. O tratamento igualitário entre os acionistas seria rompido e, portanto, preferimos não fazê-lo. Por fim, temos a preocupação de fazer evoluir o dividendo e, creio eu, os sinais dados este ano foram positivos.”



OS BASTIDORES DA AG

Distribuir 1.411 terminais de voto eletrônico em 1 hora

Depois de seis meses, uma equipe de vinte pessoas aproximadamente dedicada à organização do evento prepara o dia D: 36 pessoas, todos funcionários da Michelin, prepararam 18 mesas de registro, receberam 1.411 acionistas ou cerca de 1.700 incluindo os acompanhantes.





Agenda

Nossos encontros financeiros

- ▶ **29 de julho de 2014**
Resultados do 1º semestre de 2014 (antes da abertura da bolsa de Paris)
- ▶ **22 de outubro de 2014**
Informações financeiras trimestrais (após fechamento da bolsa de Paris)

Nossos encontros com os acionistas

- 5 de junho de 2014:** Nantes
- 19 de junho de 2014:** Lille
- 25 de setembro de 2014:** Dijon
- 12 de novembro de 2014:** Toulouse
- 15 de dezembro de 2014:** Biarritz

COMITÊ CONSULTIVO DOS ACIONISTAS MICHELIN

Ao final da campanha de recrutamento lançada em nossa Carta aos Acionistas de maio de 2013, o CCA passa a contar com cinco novos integrantes.

Após a primeira participação deles na reunião de 11 de abril de 2014, pedimos que alguns dessem suas impressões.

Xavier DECROOCQ, 51 anos, Diretor Financeiro

"Os primeiros encontros me permitiram constatar o profissionalismo das equipes e da organização do Grupo Michelin. Constatei com prazer que os debates animados permitiram abrir as portas para ações concretas no perímetro de intervenção do CCA."

Stéphane LEGRAND, 39 anos, Responsável Comercial Banco Conselho – Gestão de Patrimônio

"Sinto-me privilegiado por poder conhecer a fundo a organização da Empresa. Isto motiva trocas enriquecedoras entre os acionistas da Michelin e seus dirigentes. Só lamento não estar envolvido nos últimos 125 anos!"

Dominique SERIN, 39 anos, Diretor Associado Gabinete de Conselho Médico-Social

"Uma jornada marcada pelo desejo compartilhado de co-construir a comunicação financeira com o acionista onde escuta, abertura e trocas construtivas eram a regra. Espero ansiosamente pela próxima."

Jean-Louis REYNAL, 39 anos, Diretor de Informação Médica

"Uma bela equipe que sabe compartilhar e que nos permitirá aprender muito sobre a empresa Michelin, mas também valores que fazem um grupo multinacional profundamente humano e regional."

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/shareholders

EVOLUÇÃO DA COTAÇÃO DA AÇÃO

(base 100: 31 de dezembro de 2009)

