

SCHAEFFLER



A nossa orientação estratégica

Estratégia “Mobility for tomorrow”

Aviso legal:

A presente publicação contém uma descrição simplificada da estratégia seguida pelo Grupo Schaeffler sem mencionar todos os detalhes. O Grupo Schaeffler não se faz responsável, nem fornece qualquer garantia quanto à exatidão, precisão ou integridade de tais informações. Em particular, esta publicação não dá origem a qualquer direito. Reservamo-nos ao direito de fazer alterações, sem aviso prévio, a qualquer momento. Com a finalidade de manter a fluidez do texto, optamos por utilizar a forma masculina, apesar dos termos utilizados também serem aplicáveis às mulheres em todos os casos.



SENHORAS E SENHORES,

O nosso mundo move-se a um ritmo crescente de velocidade. A mudança climática está a progredir, e a urbanização, globalização e digitalização estão a aumentar. No futuro, estes fatores terão impacto e alterarão a nossa forma de viver e de trabalhar. Isto afetará sobretudo a área da mobilidade e irá muito para além dos nossos automóveis até outras formas de transporte, tanto nas áreas urbanas como nas áreas suburbanas.

O Conselho Executivo da Schaeffler AG quer participar ativamente na modelagem dessas mudanças. Isto não só exige que orientemos o modelo de negócio com vista ao futuro; também queremos oferecer aos nossos clientes, parceiros, funcionários, executivos e acionistas uma ideia do caminho que queremos empreender nos próximos anos.

Utilizamos 2016 para ajustar o nosso conceito estratégico com as suas quatro áreas prioritárias. Ao fazê-lo, fomos orientados pelo seguinte princípio fundamental: só teremos êxito sustentado se combinarmos a visão a longo prazo e os fatores de êxito consolidados desde há muitos anos - Qualidade, Tecnologia e Inovação - com uma orientação sistemática em direção ao futuro.

Por esse motivo, desenvolvemos a estratégia "Mobility for tomorrow". Oito pilares estratégicos definem o seu âmbito de atuação. O nosso programa de excelência "Agenda 4 plus One", que compreende 16 iniciativas estratégicas, nos ajudará a executar esta estratégia. As nossas ambições financeiras para 2020 são desafiantes. Queremos crescer de forma rentável e criar valor sustentável.

Isto só acontecerá se trabalharmos juntos, como já o fazemos, desenvolvendo a nossa estratégia em estreita colaboração com os nossos cargos diretivos e com o Conselho de Supervisão da Schaeffler AG, de acordo com o nosso lema: transparência, confiança e trabalho em equipe. Veja você mesmo e participe. Vamos moldar a "A mobilidade do amanhã" juntos.

Atentamente,

CEO
Schaeffler AG

Conteúdos

1	Resumo	6
<hr/>		
2	Informação prévia	10
<hr/>		
3	Estratégia “Mobility for tomorrow”	16
<hr/>		
4	Programa de excelência “Agenda 4 plus One”	34
<hr/>		
5	Perspectivas	38
<hr/>		

1 RESUMO

De onde viemos

O Grupo Schaeffler conta com uma longa história de êxitos. Desde a sua fundação, em 1946 pelos irmãos Dr. Wilhelm e Dr.-Ing. E. h. Georg Schaeffler, a empresa evoluiu para um fornecedor da indústria e automação a nível mundial. O crescimento da empresa



Os irmãos Dr. Wilhelm Schaeffler e Dr.-Ing. E. h. Georg Schaeffler

começou em 1949 quando o Dr. Georg Schaeffler inventou o rolamento de agulhas guiado com jaula. Rapidamente, a INA começou a produzir este novo produto em grandes quantidades para a indústria automotiva alemã. Formada pelos mais altos padrões de qualidade, tecnologia e inovação, a empresa cresceu organicamente e sustentável a escala mundial nos anos seguintes. As aquisições estratégicas de LUK Lamellen- und Kupplungsbau em 1998 e FAG Kugelfischer em 2001

impulsionaram ainda mais este crescimento. Hoje, a empresa produz componentes e sistemas sob estas três marcas de produtos para vários grupos de clientes e áreas de aplicações - para a indústria automotiva e para muitos outros setores industriais.

A aquisição de uma participação na Continental AG em 2008 representou mais um marco na história da empresa. Impulsionado pela crise financeira e económica, este passo conduziu o Grupo Schaeffler a reorientar a sua estrutura empresarial e de capital. No final de 2014, estabeleceu-se o "modelo de dois pilares", que previa separar o investimento da Continental do da Schaeffler AG como parte de uma holding familiar. A reorientação terminou com o sucesso do lançamento da Schaeffler AG na Bolsa de Valores em 2015. O crescimento orgânico continuou durante estes anos graças às fortes e contínuas operações de melhoria contínua do Grupo Schaeffler, que permitiram à empresa transformar a sua estrutura organizacional e de liderança e reduzir a sua dívida sistematicamente, o que lhe garantiu uma qualificação de "investment grade" em 2016.



ter Wertpapierbörse - Bekanntmachungen vom 0
 A: SHA015 SCHAEFFLER AG - ERSTER PREIS 13,50
 A: SHA015 SCHAEFFLER AG - ERSTE QUOTIERUNG
 A: SHA015 SCHAEFFLER AG - ERSTE QUOTIERUNG

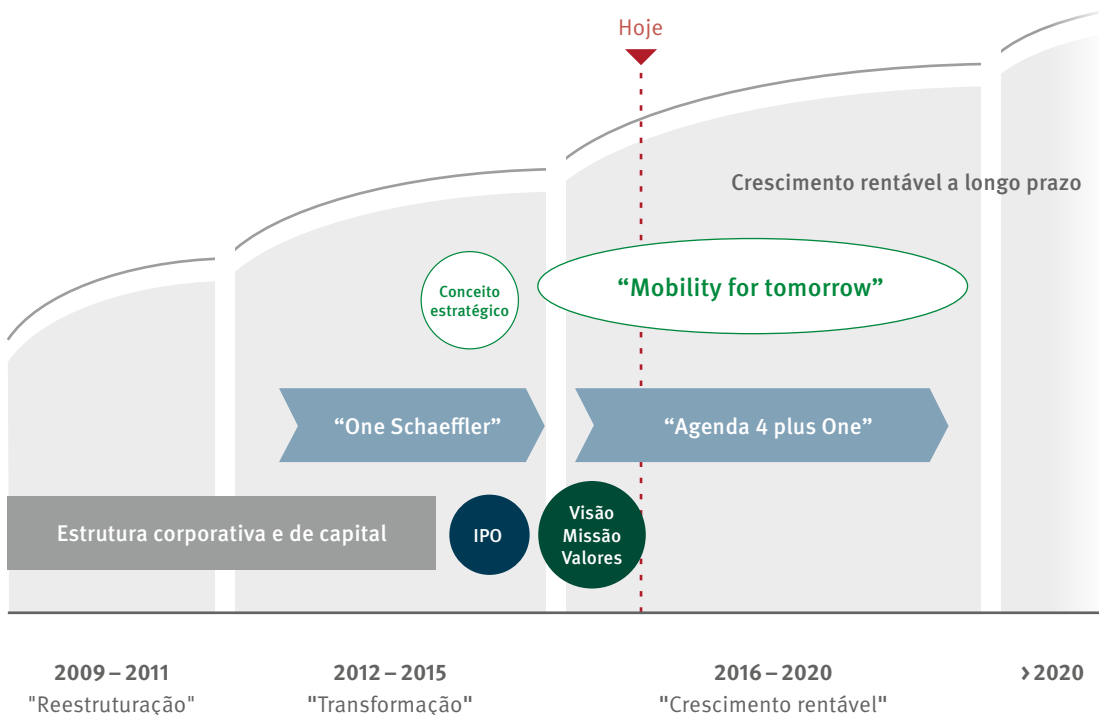
A saída à bolsa de Schaeffler AG em Outubro de 2015

Para onde estamos indo

Esta é a sólida posição inicial a partir da qual a Schaeffler AG pode agora olhar para o futuro. A transformação foi concluída com êxito. A equipe está preparada. Foram estabelecidas as bases para um crescimento contínuo e sustentável. Nos próximos anos assumiremos um grande desafio. Não queremos apenas continuar a crescer de forma rentável, investindo e criando empregos. Também queremos definir o rumo adequado para o Grupo Schaeffler no futuro.

Com esse objetivo, aperfeiçoamos a nossa orientação estratégica em 2016, baseando-nos no conceito estratégico que desenvolvemos juntos em 2014, e que resumimos aqui nesta publicação. Quatro megatendências cruciais formam o ponto de partida da nossa estratégia: alterações climáticas, urbanização, globalização e digitalização. Estas tendências dão origem a quatro áreas prioritárias em que pretendemos trabalhar como um fornecedor automotivo e industrial global para moldar a mobilidade do amanhã: movimentos ecológicos, mobilidade urbana, mobilidade interurbana e cadeia energética otimizada.

Esta é a sólida posição de partida na qual desejamos basear a nossa força enquanto fornecedor automotivo e industrial, para nos associarmos aos nossos clientes e juntos moldarmos a mobilidade do futuro. É por isso que chamamos nossa estratégia de "Mobility for tomorrow". O Comitê Executivo da Schaeffler AG desenvolveu este plano em estreita colaboração com os seus mais altos cargos diretivos em todo o mundo, baseando-o em 8 pilares estratégicos. Esses pilares definem o nosso marco estratégico de atuação ao longo dos próximos anos e são explicados com maior detalhe nas páginas seguintes. Utilizaremos o programa de Excelência "Agenda 4 plus One", que compreende 16 iniciativas estratégicas, para garantir a implementação desta estratégia.



Cronologia do Grupo Schaeffler, 2009 – 2016

O Grupo Schaeffler em resumo

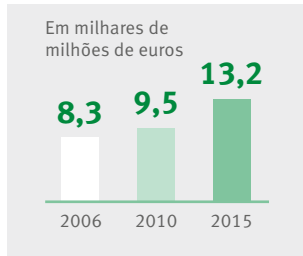
O Grupo Schaeffler é um fornecedor mundial dos setores automotivos e industrial. Qualidade superior, tecnologia de ponta e uma força inovadora excepcional constituem a base do sucesso contínuo da empresa. Através de componentes de precisão e sistemas de motor, transmissão e chassis, assim como através de soluções de rolamentos e casquilhos de fricção para uma grande variedade de aplicações industriais, o Grupo Schaeffler já está a está dando forma à "Mobility for tomorrow" a um nível decisivo.



Sede central do Grupo em Herzogenaurach (Alemanha)

Em 2015, o Grupo Schaeffler gerou uma receita de cerca de 13.200 milhões de euros. Com aproximadamente 85.000 funcionários, mais de 170 locais em mais de 50 países e uma rede mundial de centros de produção, centros de investigação e desenvolvimento, e pontos de venda, o Grupo Schaeffler é uma das maiores empresas familiares do mundo. Como parceiro e fornecedor global de desenvolvimento, Schaeffler cultiva relações estáveis e duradouras com os seus clientes e fornecedores.

Dados principais



Vendas

A Schaeffler AG aumentou as suas receitas de 8.300 milhões de euros em 2006 para mais de 13.200 milhões de euros em 2015, o que corresponde a um crescimento anual médio de aproximadamente 5%.



Divisões

A Schaeffler AG divide as suas operações comerciais em duas divisões: automotivo e Industrial. Em 2015, a Divisão de automotivo contribuiu com cerca de 75% e a Divisão Industrial com 25% da receita total. Também se distingue entre o negócio dos fabricantes de maquinaria original (OEM) e o negócio de aftermarket/distribuição.



Empregados

Os empregados do Grupo Schaeffler são os pilares mais importantes do sucesso da empresa. Temos mais de 85.000 empregados em todo o mundo e estão representadas mais de 100 nacionalidades.



Presença global

Com mais de 170 unidades em mais de 50 países, o Grupo Schaeffler possui uma rede internacional de unidades de produção, centros de pesquisa e desenvolvimento e sociedades escritórios de venda comerciais.



Patentes

Só em 2015, a Schaeffler AG apresentou mais de 2.300 solicitações de patentes ao Escritório Alemão de Patentes e Marcas, ocupando o segundo lugar no ranking das empresas mais inovadoras da Alemanha.

2 INFORMAÇÃO PRÉVIA

Quatro megatendências

No Desenvolvimento do nosso conceito de estratégia, identificamos quatro megatendências que acreditamos que influenciarão de maneira decisiva os negócios futuros do Grupo Schaeffler: as alterações climáticas, a urbanização, a globalização e a digitalização. Somos um fornecedor do setor industrial e da indústria automotiva a nível global que possui conhecimentos e tecnologia para reduzir a fricção e assim poupar energia. Como tal, sentimo-nos obrigados a enfrentar o desafio de ajudar o mundo a enfrentar as mudanças climáticas.



Alterações climáticas

A emissão constante de gases de efeito estufa está levando ao aquecimento global. É hoje sabido que a concentração de CO₂ está em seu ponto mais alto desde que foi registrada pela primeira vez e a temperatura continua a subir. Reduzir a produção de CO₂ é uma forma de conter as futuras alterações climáticas.



Urbanização

Cada vez mais pessoas vivem nas cidades e áreas metropolitanas. O número de "megacidades" – como se designam as cidades com mais de 10 milhões de habitantes – deverá crescer para mais de 35 em 2030. Em 2030, estima-se que cerca de 5.000 milhões de pessoas, ou cerca de 60% da população mundial, viverá em cidades. Um dos desafios mais importantes do nosso futuro é desenvolver infraestruturas sustentáveis e novas soluções de mobilidade para gerir o congestionamento crescente nas cidades.

Isto também se aplica ao aumento da urbanização, que exige novas formas de mobilidade. Estas são as razões pelas quais consideramos as mudanças climáticas e a urbanização como duas tendências futuras que são especialmente importantes para nós e para o nosso negócio. A globalização é particularmente relevante para o Grupo Schaeffler num contexto económico, assim como a digitalização no âmbito da tecnologia. Tal como no contexto dos nossos pilares estratégicos, consideramos a digitalização crescente como uma oportunidade importante para continuar a otimizar o nosso modelo de negócio no futuro.



Globalização

Nos últimos anos, criaram-se laços internacionais cada vez mais estreitos entre indivíduos, empresas, instituições e países. Esta é a causa do crescimento do volume global do comércio e de uma orientação cada vez mais internacional das cadeias de valor, tornando-se a mobilidade um importante condutor para a prosperidade. Esta tendência será especialmente verdadeira se a mobilidade global permanecer acessível.



Digitalização

O nosso mundo está cada vez mais interconectado, desde os dispositivos pessoais até aos complexos sistemas em ambientes industriais. O mundo real e o mundo digital estão a convergir, o que traz não apenas novos desafios, mas também novas áreas de negócios, mudanças nas cadeias de valor e grandes oportunidades. Isto aplica-se especialmente às empresas que conseguem direccionar o foco da sua atuação no sentido digitalização em vez de apenas se centrarem na sua produção e processos principais.

Quatro áreas prioritárias

Em 2014 começamos a definir as 4 áreas de atuação nas quais queríamos centrar-nos enquanto fornecedor mundial da mundial automotivo e industrial, impulsionados pelas quatro megatendências. Dada a variedade dos nossos produtos e serviços e o número de indústrias que fornecemos, não só se trata de um passo lógico – mas sim uma decisão inevitável se queremos ajudar a moldar "Mobility for tomorrow" enquanto fornecedor. As nossas 4 áreas prioritárias são: "os sistemas de acionamento ecológicos", "a mobilidade urbana", "a mobilidade interurbana" e "a cadeia energética". Estas áreas são a base da nossa orientação estratégica, e que demonstram que estamos preparados e dispostos a utilizar e partilhar os nossos conhecimentos e experiência com todas as divisões.



Acionamentos ecológicos

Um dos nossos principais objetivos consiste em desenvolver sistemas com eficiência energética e baixas ou zero emissões. Por um lado, na área automotiva, centramo-nos em otimizar ainda mais os sistemas de combustão convencionais, e por outro lado, na área da mobilidade elétrica, centramo-nos em desenvolver e aperfeiçoar os trens de potência, tanto para os veículos híbridos como para os veículos elétricos a bateria. A mesma lógica pode ser aplicada aos modernos sistemas de acionamento industrial, onde são essenciais os nossos amplos conhecimentos no setor automotivo.

- Motores de combustão otimizados
- Automóveis elétricos
- Acionamentos industriais



Mobilidade interurbana

Para além do crescente congestionamento dentro das cidades, prevê-se que os centros globais se tornem mais interconectados nos próximos anos. O tráfego ferroviário aumentará significativamente, mas também aumentará o tráfego aéreo. Fornecer soluções de mobilidade modernas e eficientes representa um desafio importante para ambas as indústrias. O mesmo se aplica ao setor de veículos agrícolas ("off highway"), incluindo a engenharia agrícola, fora das cidades. Neste setor, o Grupo Schaeffler é líder de mercado com as suas soluções inovadoras de rolamentos e os seus excepcionais conhecimentos sobre sistemas.

- Veículos ferroviários
- Aviação
- Veículos "fora de estrada" (off highway)

Juntamente com as megatendências do futuro e das áreas áreas de foco em que queremos nos concentrar especialmente na direção futura que assumirão os mercados automotivos e Industrial:

“Mobility for tomorrow”



Mobilidade urbana

É nas megacidades de todo o mundo que mais se verificam as alterações na mobilidade. Cidades como Tóquio ou Xangai experimentam um volume de tráfego diário que torna quase impossível uma deslocação com rapidez, eficiência e flexibilidade. Ao mesmo tempo, cada vez são mais as cidades que estão a proibir a circulação de automóveis nos seus centros. Esta tendência requer novas soluções de mobilidade, tanto na área da micromobilidade como no desenho de automóveis e sistemas de transporte público mais eficientes. Todas estas são áreas nas quais esperamos ter êxito com o nosso programa de serviços.

- Veículos de duas rodas
- Trens interurbanos
- Micro veículos



Cadeia energética

Comum a todas as áreas estratégicas acima mencionadas está a necessidade contínua de energia mais limpa possível. Como parceiro do setor energético, colaboramos no desenvolvimento da produção de energia renovável e centramo-nos na energia eólica, hidroelétrica e na energia solar. Mas também vemos oportunidades na geração convencional de energia onde queremos expandir a nossa gama de produtos e serviços. Afinal, trata-se de otimizar todos os segmentos da cadeia energética – desde a produção, passando pelo transporte e conversão, até ao consumo de energia.

- Energia eólica
- Energia solar
- Geração convencional de energia

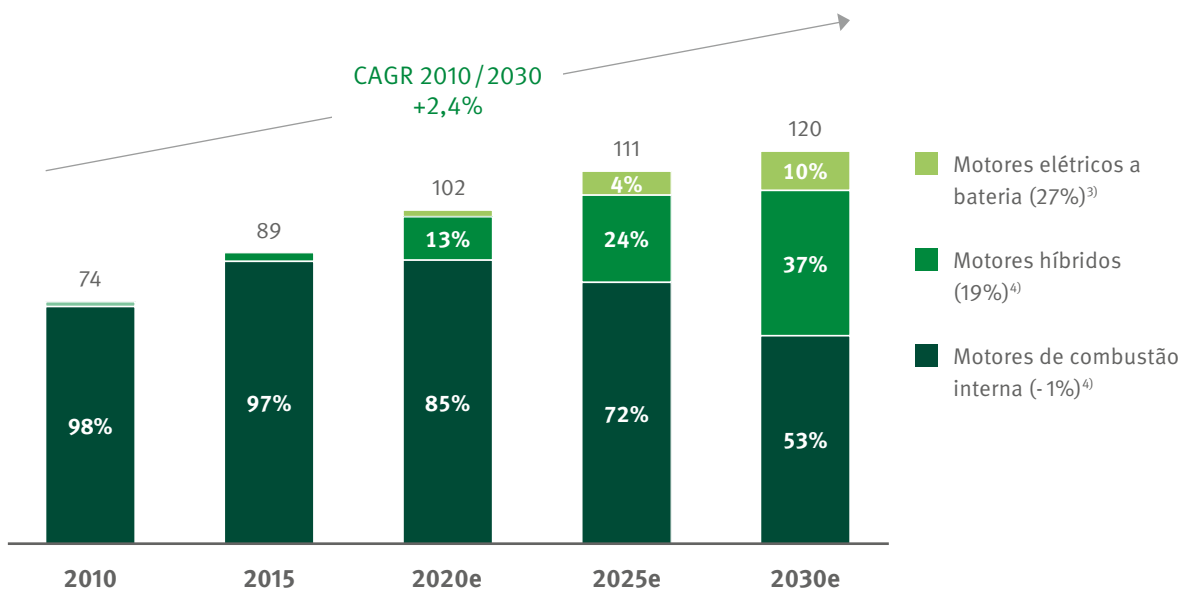
Tendências do mercado automotivo

As tendências de mercado na divisão automotiva são impulsionadas pelo volume da produção global de veículos de passageiros e de veículos comerciais leves. O crescimento da frota mundial de veículos também desempenha um papel crucial no nosso negócio de automotive aftermarket.

Baseando-nos nas previsões atuais, esperamos um crescimento médio nos volumes de produção global de cerca de 2% p.a. nos próximos anos. Isso significa que em 2030 se produzirão aproximadamente 120 milhões de veículos. Quase tao importante é a questão de como este crescimento global será dividido entre os diferentes tipos de sistemas de acionamento. No nosso cenário básico, esperamos que em 2030 cerca de 47% de todos os veículos recém-produzidos estejam equipados com motores elétricos a bateria e motores híbridos, o que equivale a aproximadamente 56 milhões de veículos.

Volume da produção global¹⁾

Em unidades, cenário básico²⁾



Fonte: IHS, LMC Automotive, projeções do Grupo Schaeffler

1) Volume de produção global anual previsto, automóveis/veículos utilitários pequenos em milhões de unidades

2) Estimativas da Schaeffler

3) CAGR (taxa de crescimento anual composta)2015/2030

4) CAGR (taxa de crescimento anual composta)2010/2030

Segundo as previsões dos maiores fabricantes de veículos, é possível que estas formas de conceitos de transmissão se desenvolvam não só mais cedo, mas também com maior impacto. Atualmente, avaliar esta tendência de mercado com exatidão é um dos principais desafios enfrentados pelos fornecedores do setor automotivo. Também por esta razão estamos intensificando e ampliando o nosso compromisso no campo da e-mobility como parte da nossa estratégia "Mobility for tomorrow".

Tendências de mercado do setor industrial

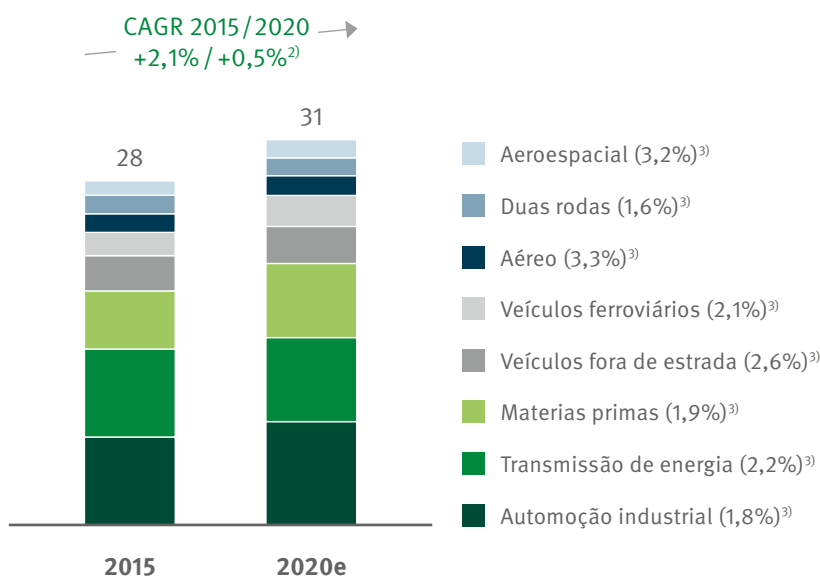
Para a nossa Divisão Industrial temos expectativas diferentes de crescimento. Isto se deve, em primeiro lugar, ao maior número de indústrias que servimos nesta divisão e, em segundo lugar, à heterogeneidade dos diferentes setores.

Um indicador chave de crescimento no mercado relevante para a nossa Divisão Industrial é o volume de mercado global de rolamentos e casquilhos de fricção, da tecnologia linear e dos produtos de serviço nessas áreas. Para a Divisão Industrial, se partirmos do pressuposto de que os preços se mantêm constantes, é esperado um aumento do volume de mercado nos próximos cinco anos de aproximadamente 2%. No entanto, se considerarmos um contínuo declínio nos preços, podemos esperar que o mercado permaneça quase nivelado nos próximos anos.

Esta tendência de mercado, que acompanha uma concorrência cada vez mais intensa, requer uma abordagem estratégica fundamentalmente diferente da utilizada no mercado automotivo.

Volume global do mercado ¹⁾

Em milhares de milhões de euros



1) Mercado global para rolamentos planos e de esfera, tecnologia linear e produtos de serviço

2) CAGR 2015/2020 ajustado; 1º valor: preços constantes; 2º valor: com queda de preço incorporada

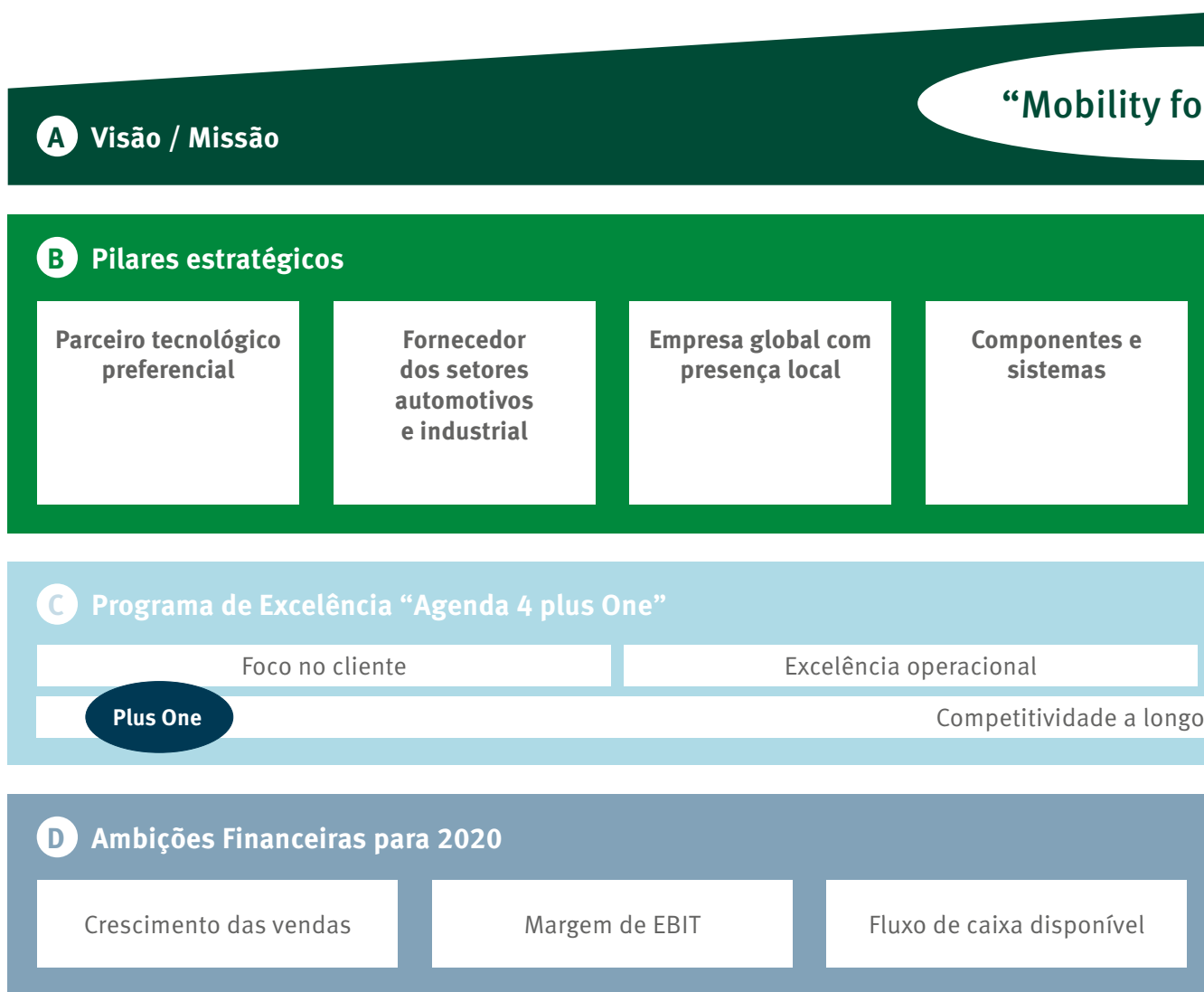
3) CAGR 2015/2020 - Taxas de crescimento baseadas em previsões externas e nas nossas próprias estimativas (base: Oxford Economics Industrial Products Classification)

Consideramos, tanto para a divisão automotiva como para a Industrial, que a eletrificação das transmissões e a eficiência energética serão impulsionadores chave do crescimento futuro. Na divisão automotiva, a crescente interconectividade e a tendência para uma condução autónoma também desempenham um papel especialmente importante. Na Divisão Industrial, apostamos numa política que reflete a importância da Indústria 4.0 e a ampliação do nosso negócio de serviços.

3 ESTRATÉGIA “MOBILITY FOR TOMORROW”

O nosso conceito estratégico

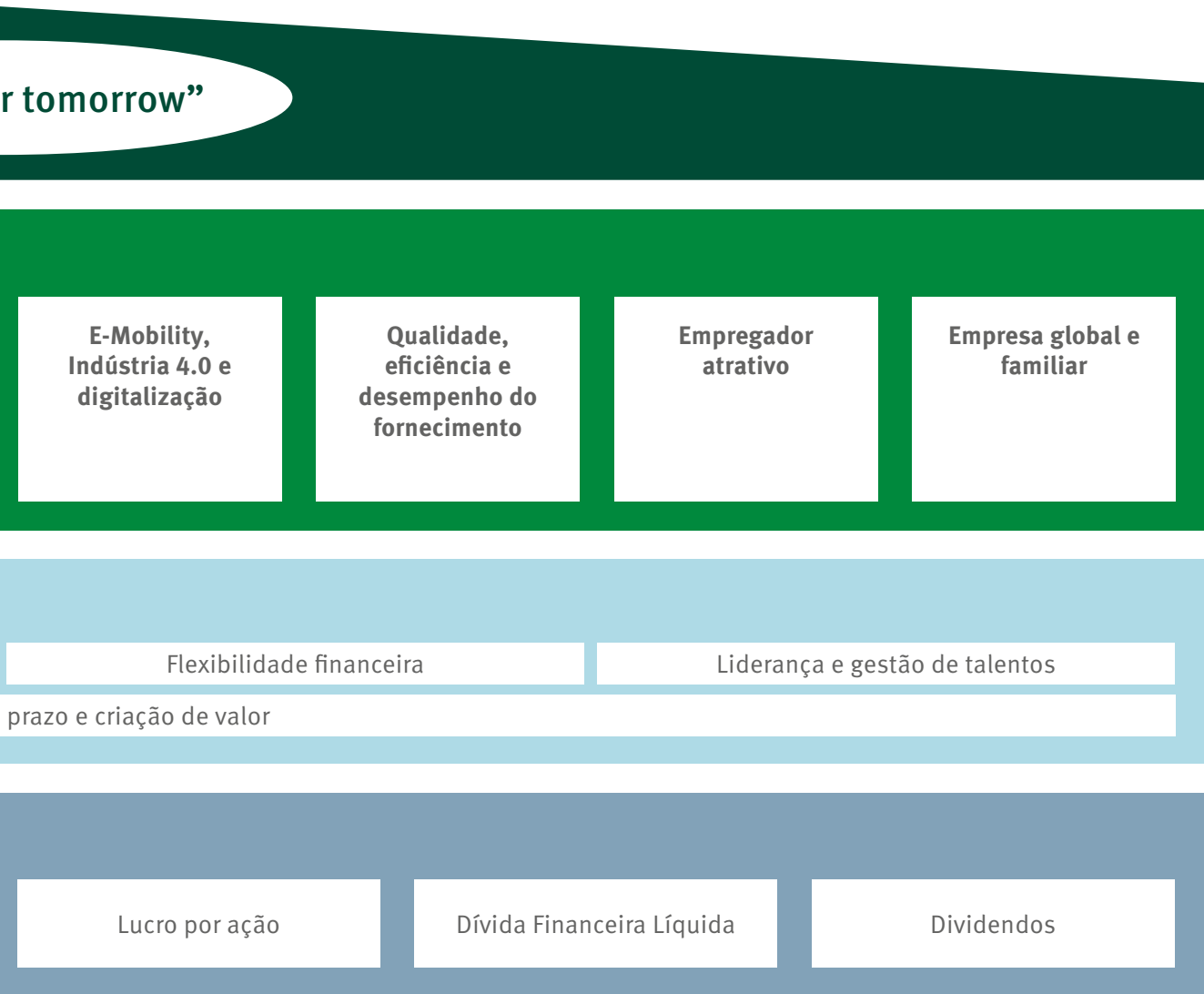
Baseando-se nas megatendências, nas áreas prioritárias e nas tendências de mercado, o nosso conceito de estratégia compreende quatro elementos chave, conforme ilustrado no quadro a seguir: a nossa visão e missão; os pilares estratégicos que definem o nosso âmbito estratégico de atuação para os próximos anos; o programa de Excelência “Agenda 4 plus One”, com 16 iniciativas estratégicas com as quais pretendemos implementar a nossa estratégia; e as nossas ambições financeiras para 2020.



Estratégia do Grupo Schaeffler

“Para nós, a estratégia “Mobility for tomorrow” significa: 4 áreas prioritárias, 8 pilares e 16 iniciativas estratégicas.”

Klaus Rosenfeld, CEO Schaeffler AG



Visão e missão

A estratégia começa com uma visão. É a partir de uma visão que definimos o modelo a seguir, as normas de atuação e as contribuições que nos esforçamos para realizar.

Para cada visão deve haver uma missão. Uma missão descreve as tarefas com que nos comprometemos. Subjacentes à nossa missão estão 3 conceitos chave: a estreita colaboração com todos os clientes e parceiros de negócio, o máximo know-how em tecnologia de produção e conhecimentos avançados sobre os sistemas. Nesta base, a nossa missão é a seguinte:

Missão do Grupo Schaeffler

“Guiados pelos valores de uma empresa familiar global, trabalhamos em estreita colaboração com os nossos clientes como verdadeiros parceiros para oferecer uma proposta de valor atrativa através da nossa extraordinária competência em tecnologia de produção e know-how de sistemas. Assim, contribuimos para o sucesso dos nossos clientes, o progresso dos nossos empregados e para a prosperidade da nossa sociedade.”



Uma missão e uma visão fornecem pontos de orientação e geram uma força poderosa quando se complementam e se reforçam entre si.

Para nós, as nossas aspirações e a missão andam de mãos dadas. Nesta base, a visão pela qual pretendemos orientar-nos e às nossas atividades futuras é a seguinte:

Visão do Grupo Schaeffler

“Como empresa líder em tecnologia, combinamos a paixão pela inovação com os mais altos padrões de qualidade para moldar o futuro da mobilidade, para um mundo que será mais limpo, mais seguro e mais inteligente.”



Oito pilares estratégicos

Uma estratégia torna-se compreensível quando claramente define e descreve as linhas de atuação futuras. Deve fazê-lo de forma clara e facilmente compreensível. Sendo assim, elaboramos oito pilares estratégicos que constituem a base para o desenvolvimento contínuo do Grupo Schaeffler e, que simultaneamente descrevem o que pretendemos alcançar ou melhorar no futuro.

Os pilares da nossa estratégia "Mobility for tomorrow" são:

1

Queremos ser o parceiro tecnológico preferencial dos nossos clientes.

2

Somos um fornecedor Automotivo e Industrial.

5

Consideramos que a E-Mobility, a Indústria 4.0 e a digitalização são oportunidades chave para o futuro.

6

Aspiramos a oferecer a máxima qualidade, eficiência e desempenho de entrega.

Cada um destes oito pilares têm a sua justificação e as suas razões. Ao mesmo tempo, estamos convencidos de que os oito pilares juntos constituem uma base forte sobre a qual o Grupo Schaeffler se encaminha em direção a um futuro marcado pelo êxito.

3

Somos uma empresa global com presença local em todo o mundo.

4

Produzimos componentes e sistemas.

7

Queremos ser uma empresa atrativa.

8

Vivemos os valores de uma empresa familiar global.

1

Queremos ser o parceiro tecnológico preferencial dos nossos clientes

Apenas quem entende perfeitamente as necessidades dos seus clientes pode oferecer soluções adaptadas às suas necessidades. Desde há muitos anos que os nossos amplos conhecimentos sobre sistemas, o extraordinário know-how tecnológico e o sólido compromisso com os nossos clientes nos transformou num parceiro de desenvolvimento altamente solicitado pelos nossos clientes nos setores automotivo e industrial. Por que isso ocorreu? Porque concentramos os nossos esforços em nossos clientes e nas suas necessidades.

Como empresa tecnológica, decidimos que futuramente nos focaremos ainda mais nas necessidades dos nossos clientes para juntos moldarmos "Mobility for tomorrow".



Stand na feira IAA

“Na Schaeffler, o cliente é a nossa maior prioridade. Queremos contribuir de forma duradoura para que os nossos clientes tenham ainda mais êxito.”

Prof. Dr. Peter Pleus, Comité Executivo de Automoção, Schaeffler AG

2

Somos um fornecedor automotivo e industrial

O Grupo Schaeffler é muitas vezes considerado como um fornecedor exclusivamente automotivo. No entanto, não é assim. Somos um fornecedor dos setores Industrial e Automotivo. Para nós, as duas Divisões estão juntas. Por um lado, ambas as divisões utilizam uma plataforma global comum de fábricas e unidades de produção. Por outro, une-as a excelência em produção mundial e a excelente capacidade de transformação de aço. Independentemente de se tratar de produzir rolamentos ou componentes de motor.

Ao mesmo tempo, a coordenação central de todas as atividades de pesquisa e desenvolvimento, uma sólida base de conhecimentos (por exemplo, em tecnologias de superfície) e a nossa rede global de pesquisa nos ajudam a reforçar a nossa capacidades inovadora e a promover inovações tecnológicas e de produtos que são válidas para ambas as indústrias. Também aplicamos os conhecimentos adquiridos no campo industrial, por exemplo acerca dos aços especiais e elementos rolantes de cerâmica, no nosso negócio automotivo.

Outro exemplo de colaboração entre ambas as divisões é a área de "Bearing & Components Technologies", que resume os nossos conhecimentos sobre rolamentos. Esta área, gerida pela Junta de produção, logística e compras, fornece rolamentos às duas divisões. Isso



Colaboração entre divisões

permite-nos não apenas criar padrões uniformes, como também aproveitar as sinergias resultantes, garantir a criação de valor acrescentado e a utilização flexível das capacidades. O mesmo é válido para a aquisição conjunta de materiais e matérias primas, onde aproveitamos as economias de escala.

No futuro prevemos ainda reforçar o intercâmbio de pessoal entre as duas divisões. O sucesso do Grupo Schaeffler é sempre o sucesso conjunto de ambas as divisões.

“Realizamos um esforço consciente para fomentar a cooperação entre as divisões. Isto é especialmente válido para o negócio dos rolamentos. Ao fazê-lo, não só aumentamos as sinergias, mas também promovemos uma valiosa transferência de know-how.”

Dr. Stefan Spindler, Comité Executivo Industrial, Schaeffler AG

3

Somos uma empresa global com presença local em todo o mundo

Como um parceiro, tentamos trabalhar em estreita proximidade com os nossos clientes. Com mais de 170 locais em todo o mundo, 75 unidades de produção, 17 centros de pesquisa e desenvolvimento e uma rede de vendas e serviços, asseguramos estar sempre muito próximos dos nossos clientes, de acordo com o nosso lema: "Somos uma empresa global com presença local". Apenas aqueles que identificam e compreendem os desafios que os seus clientes enfrentam, podem desenvolver soluções adaptadas às suas necessidades. E apenas aqueles que mantêm uma presença local são capazes de responder rapidamente.

Geralmente dividimos as nossas operações comerciais em quatro regiões: Europa, América, Grande China e Ásia/Pacífico. Cada uma destas regiões é gerida por um Diretor Executivo Regional que é representado na Comissão Executiva do Grupo Schaeffler. Esta estrutura organizacional permite-nos proporcionar uma melhor e mais flexível gestão nas regiões e facilita a cooperação com clientes regionais.



>170 locais no mundo

75 plantas em todo o mundo

17 Centros de P&D em todo o mundo

As quatro regiões do Grupo Schaeffler

Neste contexto, a localização proativa das atividades nos mercados futuros constitui um dos principais desafios na implementação da nossa estratégia "Mobility for tomorrow". Também exige que, no futuro, pensemos mais profundamente nas conexões globais e na delegação da responsabilidade para fora da sede central.

“Uma das nossas maiores forças é a nossa orientação global. Ao mesmo tempo, contamos com a experiência local. Isso torna-nos não apenas globais, mas também presentes em todo o mundo.”

Dr. Ulrich Hauck, CFO da Schaeffler AG

4

Produzimos componentes e sistemas

Os nossos produtos sempre facilitaram e promoveram a mobilidade: contribuíram para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de transmissões dos automóveis e outros meios de transporte. Nós somos fornecedores de componentes para bicicletas, trens e aviões. Estamos presentes em tudo o que se move ou gira.

Ao mesmo tempo, somos um fornecedor que compreende e é capaz de fornecer módulos complexos e soluções de sistemas completas. Assistimos atualmente a uma fusão cada vez mais frequente dos componentes mecânicos e eletrônicos em complexos sistemas mecatrônicos que exigem um complexo software de controle. No futuro, pretendemos desenvolver ainda mais nossa experiência nesta área, sem descartar o nosso negócio de componentes. Para nós, os dois segmentos de negócio são igualmente importantes. E por uma boa razão: Sem conhecimento sobre componentes, ninguém é capaz de gerir o sistema.

Componentes**Sistemas mecânicos****Sistemas Mecatrônicos****Manutenção**

Além de nossos componentes e sistemas, também pretendemos desenvolver ainda mais o nosso negócio de serviços, quer no mercado industrial quer no mercado automotivo.

“Aqueles que desejam fornecer sistemas, devem entender os componentes. Nós podemos fazer ambos: componentes e sistemas.”

Norbert Indlekofer, CEO automotivo, Schaeffler AG

5

Consideramos que a E-Mobility, a Indústria 4.0 e a digitalização são oportunidades chave para o futuro

O conteúdo da nossa estratégia "Mobility for tomorrow" baseia-se em três tópicos principais que consideramos como oportunidades futuras importantes: E-Mobility, Indústria 4.0 e digitalização.



Automóvel de 48 volts

Mobilidade elétrica (E-Mobility)

Como um dos principais parceiros tecnológicos, o Grupo Schaeffler desde há alguns anos que está profundamente comprometido com o tema da E-Mobility. Por esse motivo, criámos o departamento de sistemas de E-Mobility, no qual centramos as nossas atividades multifuncionais relacionadas com os tipos alternativos de acionamentos, transcendendo os limites das divisões e fronteiras nacionais. Assim, empreendemos uma abordagem global que integra as duas Divisões, automotiva e Industrial. Nos centros de pesquisa como o "Schaeffler Hub for Automotive Research in E-Mobility" do Instituto de Tecnologia de Karlsruhe (Alemanha), os engenheiros trabalham no sentido de promover o intercâmbio tecnológico entre o mundo académico e a nossa empresa, conduzindo um intenso programa de pesquisa sobre as soluções que irão moldar a mobilidade do futuro.

Graças às nossas soluções para a eletrificação dos sistemas de acionamento de veículos, nos concentramos tanto em produtos para veículos híbridos como para veículos exclusivamente elétricos. A nossa gama de produtos em desenvolvimento engloba soluções modulares tanto para sistemas híbridos P2 (o motor elétrico está posicionado entre o motor de combustão e a transmissão), como para eixos elétricos baseados em 48 V e soluções de alta tensão até 800 V, incluindo a nossa pesquisa sobre os sistemas de acionamento elétrico do cubo de roda para os táxis urbanos de condução autónoma. Já estamos testando a maioria dessas soluções em "concept cars" e protótipos em vários mercados. Um marco especial neste âmbito foi o desenvolvimento em exclusivo do sistema elétrico de acionamento do carro de corrida da equipe de Fórmula E para a única equipe alemã, a equipe "Abt Schaeffler Audi Motorsport".

Como parte da nossa estratégia "Mobility for tomorrow", queremos ampliar consideravelmente o nosso segmento de "E-Mobility", no qual incluímos os veículos híbridos e os veículos totalmente elétricos. É uma área em que a nossa experiência na abordagem integral de sistemas nos favorece.

Indústria 4.0

As nossas atividades de E-Mobility na divisão automotiva são complementadas com a "Indústria 4.0" na Divisão Industrial. Atualmente assistimos àquela que é chamada de "quarta revolução industrial", e que está a ter um impacto importante no futuro das empresas de produção. A "Indústria 4.0" representa redes inteligentes que interconectam o desenvolvimento de produtos, a produção, a logística, os clientes e fornecedores. A sua base tecnológica são sistemas inteligentes, ligados digitalmente, que otimizam as possibilidades de produção autônoma: pessoas, máquinas, sistemas, logística e produtos se comunicam e colaboram diretamente entre si.

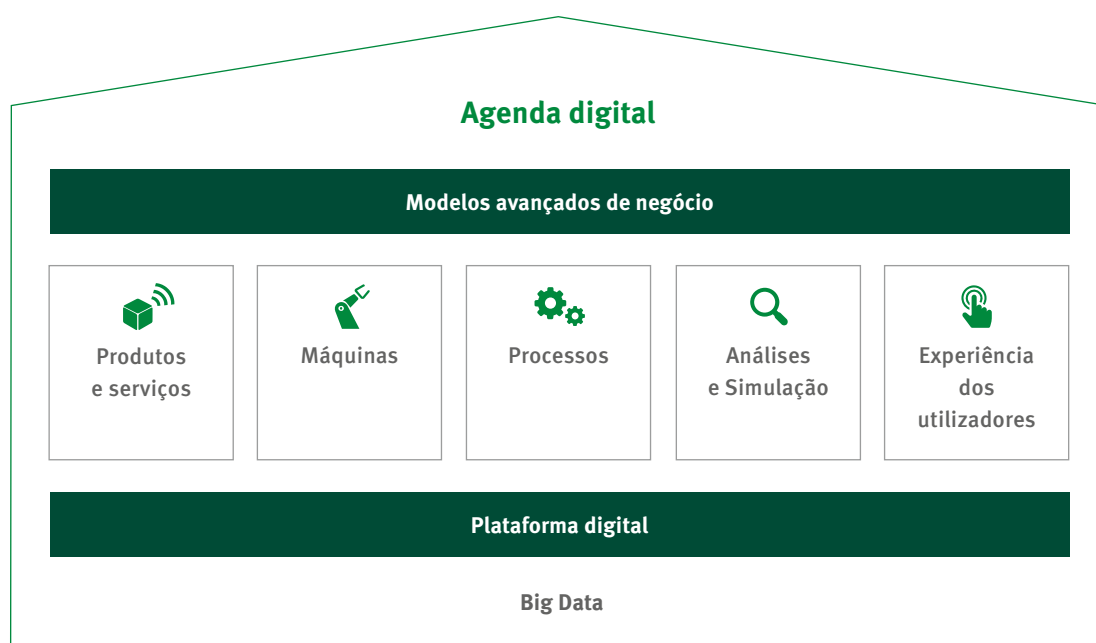


Máquina-ferramenta 4.0

Como fornecedor, queremos assumir um papel ativo na criação desse desenvolvimento para os nossos clientes. Estamos envolvidos em tudo o que gira ou gera dados primários. Um exemplo disso é a nossa "Máquina-ferramenta 4.0". Equipada com várias dezenas de sensores, o torno e centro de fresagem recolhem uma grande quantidade de dados. É um exemplo prático de que são possíveis melhorias de produtividade com o aumento da interconexão de máquinas e instalações de produção. Há que ter em conta que utilizamos estas mesmas máquinas na nossa própria produção. O próximo passo consistirá em desenhar uma máquina de produção em série para a Indústria 4.0. Além da tecnologia de produção, a Indústria 4.0 envolve a interatividade dos componentes e sistemas nas aplicações utilizadas pelos nossos clientes. Desta forma, por exemplo, podem ser continuamente monitorizados os rolamentos em aerogeradores ou trens de alta velocidade, permitindo otimizar a sua prestação com base nesses dados.

Digitalização

O terceiro tópico, o de "Digitalização", conecta ambas as divisões. Tal como já explicámos na nossa análise das tendências atuais, acreditamos que a digitalização irá transformar significativamente toda a economia e os seus processos tradicionais. A convergência do mundo real e do mundo digital gerará novos modelos de negócio e um aumento duradouro na criação de valor. Estas são oportunidades que queremos aproveitar. Desenvolvemos, por isso, uma "Agenda Digital", que compreende cinco elementos-chave e que constitui um componente essencial do nosso programa de Excelência "Agenda 4 plus One". Entre esses elementos-chave figuram: produtos e serviços, máquinas, processos, análises e simulação e experiência dos utilizadores.



Agenda digital

Com a nossa Agenda Digital, concentramo-nos nos processos internos e nos produtos e soluções de nossos clientes. Não só desejamos aumentar internamente a eficiência dos nossos processos, utilizar os dados disponíveis de forma mais intensa e conectar de maneira mais eficaz os locais de produção, máquinas e edifícios, mas também desejamos ampliar os modelos de negócio existentes dos nossos clientes e ajudá-los a desenvolver novos modelos.

Criámos um novo departamento - o Escritório de Coordenação de Digitalização - para promover e impulsionar a Digitalização dentro do Grupo Schaeffler. Somos conscientes de que devemos trabalhar em conjunto com outros parceiros na formação de tecnologias do futuro. Um bom exemplo disso é a parceria com a IBM, criada em 2016. Quem quiser participar ativamente da era digital deve estar aberta a novas ideias. Isso também se aplica a outras possíveis colaborações e parcerias.

“A nossa estratégia é conscientemente enfocada a longo prazo. Queremos moldar ativamente o futuro da mobilidade. Para consegui-lo, apostamos nos campos do futuro, a E-Mobility, a Indústria 4.0 e a digitalização.”

Prof. Peter Gutzmer, CTO da Schaeffler AG



A digitalização no Grupo Schaeffler

6

Pretendemos oferecer a máxima qualidade, eficiência e fiabilidade de fornecimento possíveis

Uma das garantias para o sucesso do Grupo Schaeffler é a sua presença global única, atualmente com 75 locais de produção em todo o mundo. Para nós, a qualidade é de extrema importância. O nosso objetivo sempre foi garantir constantemente a alta qualidade e a segurança do produto em todas as aplicações. Uma gestão de qualidade padronizada a nível global assegura o cumprimento de padrões elevados e o cumprimento de exigências de alta eficiência e qualidade em todas as nossas fábricas.



Controle de qualidade nas unidades

Ampliámos o alcance da qualidade para incluir dois aspectos adicionais: a eficiência e fiabilidade do fornecimento. Através do recurso a tecnologias avançadas, estamos em condições de melhorar constantemente os custos e a eficiência. Ao mesmo tempo, esforçamo-nos por conseguir melhorias no controle sincronizado e na utilização das capacidades e por otimizar a logística. O nosso objetivo consiste em servir os nossos clientes em todos os momentos com fiabilidade elevada - tanto no negócio de equipamentos originais (OEM), como na distribuição (aftermarket).

O princípio básico de "Qualidade, Custo e Entrega" - abreviado como "QCD" – está firmemente alicerçado em todas as nossas unidades, em todo o mundo. Neste contexto, contamos com o apoio da nossa organização MOVE, através da qual implementámos a filosofia "enxuta" na empresa. Também queremos utilizar estas orientações nas áreas indiretas da empresa.

“Perseguimos uma fórmula de êxito em todas fábricas e que tem dado excelentes resultados há anos: qualidade, eficiência e confiabilidade de fornecimento. Com esta máxima asseguramos que o cliente volte, não o produto.”

Oliver Jung, COO da Schaeffler AG

7

Queremos ser uma empresa atrativa como empregador

Os nossos colaboradores são vitais para garantir o sucesso do Grupo Schaeffler. Identificar, promover e manter a melhor equipe do Grupo Schaeffler a longo prazo é crucial para a realização bem-sucedida de nossa estratégia. Atualmente já somos uma empresa atrativa, como se pode confirmar através dos inúmeros prêmios recebidos. No ranking das empresas mais importantes da Alemanha, o *trendence*, a Schaeffler está entre as empresas mais populares para os estudantes universitários de engenharia e economia. Os alunos universitários e licenciados valorizam, sobretudo, os elementos fundamentais da nossa cultura corporativa, incluindo o espírito de equipe e as oportunidades de desenvolvimento da carreira profissional.

Do ponto de vista internacional, a Schaeffler também está bem posicionada como empregadora. Nos EUA, fomos premiados com o prêmio "National business of the Year 2014" pelo nosso excelente desempenho, com impacto positivo nos colaboradores, na indústria e na sociedade. Na China, fomos premiados com o prêmio de China's best 100 HRM (Human Resources Management), bem como o Top 100 "Best Employer China", entre outras razões devido ao sistema dual de formação alemão que a Schaeffler introduziu na China há quase dez anos.



Encontro dos Estagiários

As megatendências que já mencionamos mudarão fundamentalmente o mundo laboral no futuro. A globalização, a individualização e as mudanças demográficas representam grandes desafios para nós, mas também oferecem uma ampla gama de oportunidades. Devemos adotar já as medidas adequadas para garantir e reforçar a nossa atratividade como empregador. Um fator de sucesso decisivo na

competição por talentos é proporcionar um ambiente laboral e umas práticas flexíveis que cumpram com as expectativas das futuras gerações.

Não estamos apenas preocupados com os novos colaboradores. Queremos ser um empregador atrativo para todos os nossos funcionários. Para os jovens e mais sêniores, na Alemanha e em todos os outros países. Por isso, deliberadamente, os temas da qualificação e da formação profissional nas nossas iniciativas estratégicas do nosso programa de Excelência "Agenda 4 plus One". E por uma boa razão: Apenas com aprendizagem contínua com as pessoas e das pessoas nos poderemos posicionar como empresa líder em tecnologia.

“Colaboradores altamente motivados e qualificados são o pilar mais importante para o sucesso a longo prazo do Grupo Schaeffler.”

Corinna Schittenhelm, CHRO da Schaeffler AG

8

Vivemos os valores de uma empresa familiar global

O Grupo Schaeffler é uma empresa familiar cotada em bolsa. Uma empresa com uns valores bem fundamentados e estabelecidos pelos seus fundadores. Além do desejo incondicional de ter êxito, a cultura corporativa do Grupo Schaeffler também assenta na disposição e na capacidade de assumir novos desafios, de inovar, bem como em assumir uma perspetiva a longo prazo. Também aspiramos à máxima qualidade e tecnologia de ponta. Resumimos esses aspetos em quatro valores fundamentais: sustentabilidade, inovação, excelência e paixão.



Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann e Georg F. W. Schaeffler

“O Grupo Schaeffler é uma empresa familiar global com mais de 85.000 colaboradores. Quatro valores fundamentais nos conectam em todo o mundo: sustentabilidade, inovação, excelência e paixão.”

Klaus Rosenfeld, CEO da Schaeffler AG

Estes valores, que serão implementados em todo o mundo através do nosso programa de Excelência "Agenda 4 plus One", constituem a base do êxito continuado do Grupo Schaeffler. Pretendemos que estes valores criem confiança, conectem as pessoas a nível mundial e nos permitam trabalhar juntos como uma família global, para benefício e interesse de todos: nossos clientes e parceiros de negócios, nossos colaboradores e executivos, bem como nossos acionistas e acionistas familiares.

Sustentabilidade

Uma visão a longo prazo e a continuidade fomentarão o crescimento do Grupo Schaeffler, permitindo assim um futuro digno de ser vivido.

Inovação

Para (quase) todos os problemas existe uma solução. Se não existe, criaremos uma!

SCHAEFFLER

Excelência

Desenvolvemos soluções da mais alta qualidade, baseadas na nossa vasta experiência.

Paixão

O nosso principal impulsionador é a nossa paixão por tecnologias inovadoras e o sucesso mútuo com os nossos clientes.

Quatro valores corporativos

4 PROGRAMA DE EXCELÊNCIA "AGENDA 4 PLUS ONE"

"Agenda 4 Plus One"

Qualquer estratégia é tão importante quanto a sua implementação. Ao preparar o nosso conceito de estratégia, refletimos profundamente sobre como implementar a nossa estratégia de forma o mais eficiente e consistente possível. Baseando-nos na experiência positiva que tivemos com o nosso primeiro programa de transformação, "One Schaeffler", que se implementou com êxito após a mudança de gestão em Outubro de 2013 e que terminou em finais de 2015, desenvolvemos um programa de excelência adaptado às necessidades e que resume as principais iniciativas estratégicas em cinco categorias, que designamos portanto, de programa de Excelência "Agenda 4 plus One".



A "Agenda 4 plus One" inclui as seguintes cinco categorias: foco no cliente, excelência operacional, flexibilidade financeira, liderança e gestão de talentos e – como "plus One" – competitividade a longo prazo e criação de valor. A "Agenda 4 plus One" abrange as 16 iniciativas estratégicas mais importantes a nível mundial e que foram selecionadas a partir de uma grande variedade de iniciativas.

Cada iniciativa tem um "mentor" que é um membro da Comissão Executiva, e é gerida por um gestor de projeto. O objetivo declarado é implementar com êxito todas as iniciativas até o final de 2020.

Foco no cliente

- 1 Excelência na atenção ao cliente
- 2 Mobilidade elétrica (E-Mobility)
- 3 Indústria 4.0

Excelência operacional

- 4 Qualidade do amanhã
- 5 Presença global
- 6 Fábrica do amanhã
- 7 Serviços compartilhados
- 8 Excelência de processo

Liderança e gestão de talentos

- 10 Liderança e valores corporativos
- 11 Qualificação do amanhã
- 12 Novo trabalho

Flexibilidade financeira

- 9 Capital circulante

Competitividade a longo prazo e criação de valor

- 13 Programa CORE
- 14 TI 2020
- 15 Agenda digital
- 16 Marca global (global branding)

16 iniciativas estratégicas

A implementação da "Agenda 4 plus One" será realizada de acordo com a abordagem de gestão do projeto estabelecida com êxito do programa "One Schaeffler". Esta abordagem assegura que a concepção, implementação e gestão das iniciativas desenvolvidas seguem regras e critérios normalizados e sejam apoiadas e acompanhadas por uma organização independente do programa, sob supervisão do CEO.

“Qualquer estratégia é tão boa como a sua implementação.”

Klaus Rosenfeld, CEO da Schaeffler AG

Ambições Financeiras para 2020

Estabelecemos metas desafiadoras para 2020. Nos próximos quatro anos, queremos conseguir que o volume de vendas - ajustado pelos efeitos cambiais - aumente um valor médio de 4-6% a.a. assim como conseguir uma margem EBIT de 12-13%. Nesta base, pretendemos alcançar um fluxo de "cash flow" disponível de cerca de 900 milhões de euros até 2020. Além disso, pretendemos aumentar o nosso lucro por ação até cerca de 2 euros em 2020.

Além destes indicadores operacionais, é extremamente importante para o sucesso do Grupo Schaeffler melhorar ainda mais a sua flexibilidade financeira e a qualidade do seu balanço. Para esse efeito, propomo-nos gerir a relação entre a dívida líquida e o capital próprio - conhecida como "gearing ratio", ou quociente entre as duas variáveis - para menos de 75% até 2020. Além disso, temos também previsto pagar dividendos aos acionistas no valor de 30-40% do lucro líquido anual. Resumindo as ambições financeiras, queremos manter e garantir a longo prazo a qualificação "investment grade" recebida em 2016 como base do futuro crescimento.

Crescimento das vendas ¹⁾	Ø 4 – 6% a. a. FX ajustado
Margem de EBIT	12 – 13 % a. a. Antes de efeitos pontuais
Cash flow disponível ¹⁾	~ € 900 milhões em 2020
Lucro por ação ¹⁾	~ € 2,00 EUR por ação em 2020
Gearing ratio²⁾	< 75% em 2020
Dividendo³⁾	30 – 40 % do lucro líquido

1) Excluindo o crescimento externo

2) Relação da dívida líquida e dos fundos próprios (excluindo as pensões)

3) Índice de pagamento baseado no lucro líquido

Hipóteses de evolução do mercado

Indústria da automação: Crescimento global na produção de automóveis de 2%

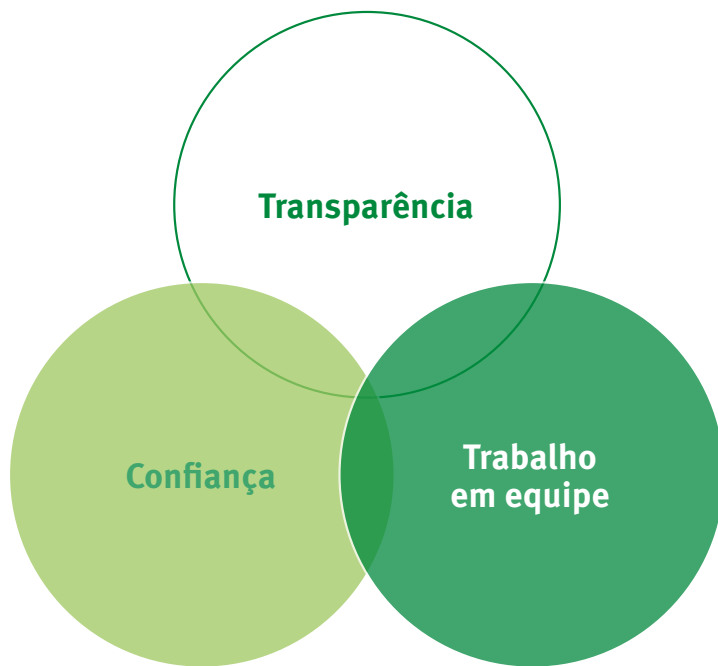
Indústria: Baixo crescimento pelo valor de um dígito na produção industrial global

Finalmente, todas estas ambições se podem, em última análise, fundir num só objetivo principal. Queremos continuar a crescer de forma rentável e criar valor sustentável. Seguindo a reorientação da estrutura financeira realizada com êxito e recuperada a nossa flexibilidade financeira, resultante da redução da dívida, já não apostaremos apenas no crescimento puramente orgânico. Como parte de nossa estratégia, consideramos realizar pequenas aquisições e possibilitar uma gestão ativa da carteira a longo prazo, queremos otimizar a estrutura do Grupo e implementar um processo profissional de fusões e aquisições.

Transparência, confiança e trabalho em equipe

Muito mais importante que o apoio quantitativo e ambições financeiras que perseguimos através da estratégia são as pessoas que a executam, e como elas interagem umas com as outras. Em outras palavras: o nosso programa de excelência também significa que nos tratamos uns aos outros de uma forma profissional e com respeito. Não importa onde, quando e com quem. Com este propósito, queremos continuar a guiar-nos pelo lema que introduzimos no final de 2013 como parte da reorientação do nosso modelo organizacional e de liderança: transparência, confiança e trabalho em equipe.

Este lema baseia-se na convicção de que quando somos transparentes e sinceros uns com os outros, a confiança crescerá e onde houver confiança, é possível um bom e eficiente trabalho em equipe.



Também queremos fazer valer este lema na implementação da nossa estratégia mundial. Este é também um aspecto fundamental da nossa cultura empresarial que desejamos aperfeiçoar ainda mais nos próximos anos. Este foi o objetivo do novo modelo de organização e gestão que implementamos no final de 2013. Baseando-nos neste modelo, queremos delegar mais responsabilidades e criar um ambiente para a ação empresarial.

5 PERSPECTIVAS

O nosso mundo move-se a um ritmo de crescente de velocidade e com mudanças contínuas. Quem quiser ajudar a moldar essa mudança deve pensar o amanhã, aqui e agora.

O Comitê Executivo do Grupo Schaeffler prevê desempenhar um papel ativo na "Mobility for tomorrow", contribuindo assim, enquanto fornecedor do setor automotivo e industrial, para tornar o mundo num lugar mais limpo, mais seguro e mais inteligente. Esta é a visão que nos servirá de guia.


Queremos criar as condições para continuar a crescer com rentabilidade e conduzir com sucesso o Grupo Schaeffler em direção ao futuro, de acordo com a nossa estratégia de "Mobility for tomorrow", que desenvolvemos em cooperação com os nossos cargos diretivos de todo o mundo, e em estreita coordenação com o Conselho de Supervisão da Schaeffler AG, de acordo com o programa de Excelência "Agenda 4 plus One". Acreditamos que deste modo não só podemos atingir os nossos ambiciosos objetivos, mas que também estamos a aumentar de forma sustentável a nossa competitividade e a criar valor. O nosso grande número de empregados é o nosso bem mais valioso. Eles contribuem significativamente para colocar nossa estratégia em ação. Cada um a sua própria maneira. Todos compartilhamos deste êxito – Os nossos clientes e parceiros de negócios, os nossos executivos e funcionários, os nossos acionistas e os nossos acionistas familiares, a quem estamos especialmente agradecidos.



Klaus Rosenfeld



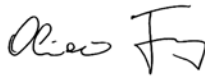
Prof. Dr.-Ing. Peter Gutzmer



Dr. Ulrich Hauck



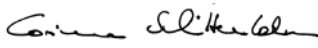
Norbert Indlekofer



Oliver Jung



Prof. Dr. Peter Pleus



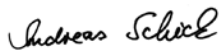
Corinna Schittenhelm



Dr. Stefan Spindler



Dietmar Heinrich



Andreas Schick



Bruce Warmbold



Dr. Yilin Zhang

PORQUE ONTEM JÁ
PENSÁVAMOS NO AMANHÃ.



Schaeffler AG

Industriestr. 1–3
91074 Herzogenaurach
Alemania

www.schaeffler.com

SCHAEFFLER