

Nossa Paixão pelo Vidro

The SCHOTT Strategy Framework

SCHOTT
glass made of ideas

CONTEÚDO

- 3 Introdução
- 4 Strategy Framework
- 6 Missão
- 10 Visão
- 14 Aspiração
- 22 Valores
- 26 Estrutura, Funções e Connected Company
- 34 Strategic Business Fields e Gestão de Portfólio
- 38 Marca
- 42 Considerações Finais

Nossa Paixão pelo Vidro

The SCHOTT Strategy Framework

»O sucesso requer um entendimento comum sobre o que fazer, por que e como fazê-lo.«

Myrian Carina Velazquez
Buenos Aires | Argentina



SCHOTT – uma Empresa com portfólio baseado em vidros especiais

Desde 1884, SCHOTT é sinônimo de conhecimento especializado em vidro.

Hoje, a SCHOTT é uma empresa com portfólio baseado em vidros especiais

- que atende uma grande variedade de indústrias e mercados
- com uma vasta oferta de produtos e serviços
- por meio de uma presença global em produção e vendas
- sob uma única marca.

E amanhã?

The SCHOTT Strategy Framework

Nossa Strategy Framework estabelece a base para o futuro desenvolvimento de nossa empresa. Ela nos guia através de respostas a três questões essenciais:

Por que estamos aqui?

Competências líderes na indústria do vidro, que foram desenvolvidas ao longo de décadas, formam a base da nossa existência – nossa Missão.

O que buscamos?

Temos um objetivo atemporal de longo prazo que nos motiva todos os dias e em todos os lugares – nossa Visão.

Para ter um ponto de referência claro em nosso caminho para a concretização da Visão, definimos os objetivos estratégicos a serem alcançados até 2020 – nossa Aspiração.

Como fazemos isto?

Nossos Valores nos indicam como agir na vida empresarial diária.

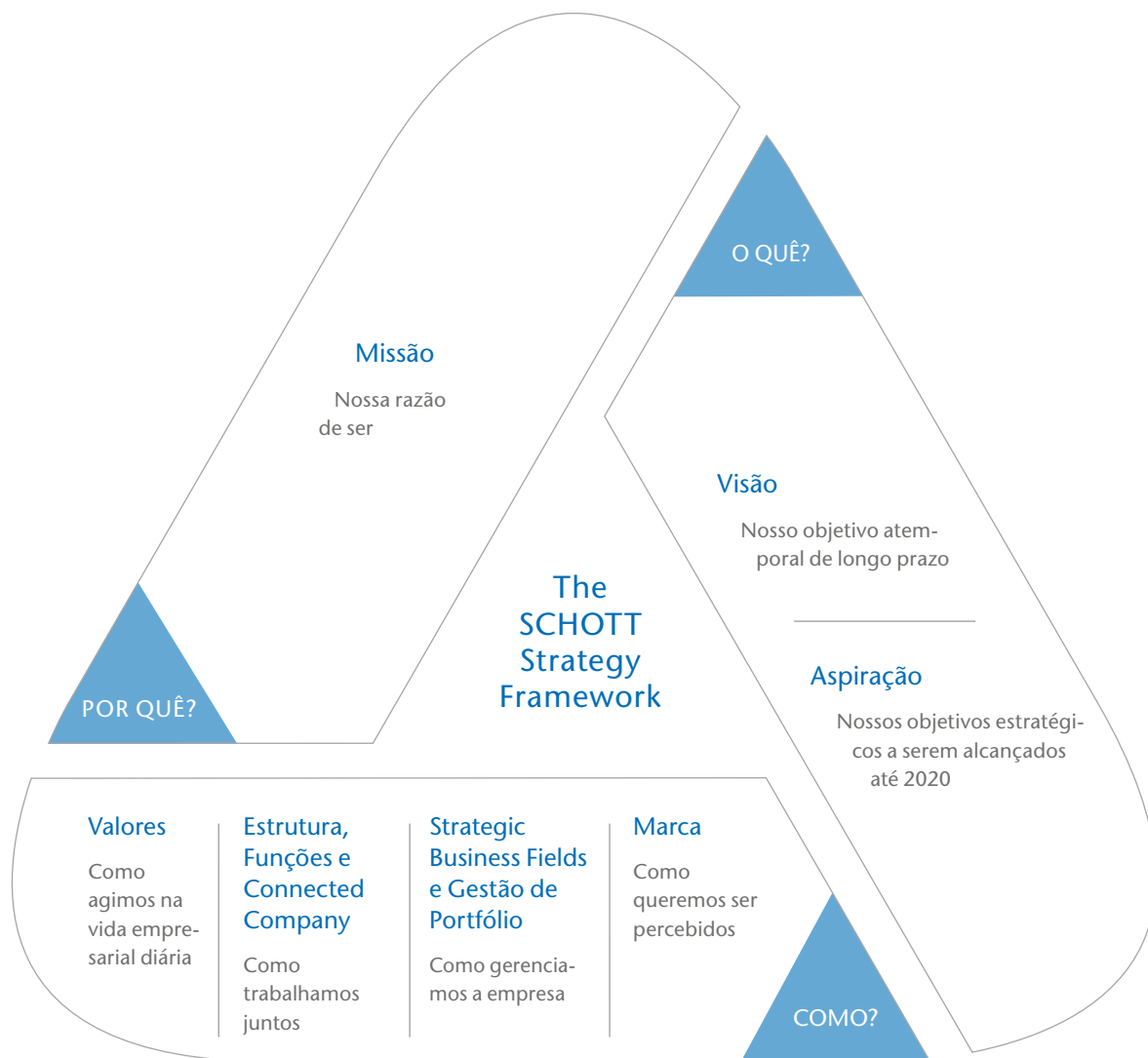
Nossa Estrutura, Funções e Connected Company* definem como trabalhamos juntos.

Nossa Gestão de Portfólio baseada em Strategic Business Fields** descreve como gerenciamos a empresa.

Nossa Marca transmite a forma como queremos ser percebidos pelos nossos clientes.

* Connected Company – Empresa Conectada

** Strategic Business Fields/SBFs – Áreas Estratégicas de Negócios





»A nossa paixão e experiência
fazem a diferença.«

Gunther Paulus
Mainz | Alemanha

| POR QUE ESTAMOS AQUI?

Missão

Nossa razão de ser

Otto Schott foi um químico e tecnólogo especialista em vidro. Associou-se ao físico Ernst Abbe em 1884, e juntos, foram os primeiros a desenvolver e aplicar métodos científicos para a composição e produção de vidro. A conexão entre competências permitiu que eles criassem produtos com propriedades e qualidade incomparáveis.

A criação de novas lentes, especificadas com precisão e homogêneas, atendeu não só a necessidade de óptica avançada, mas também permitiu inúmeras realizações nas áreas de imagem, ciência e tecnologia e lançou as bases para a competência única da SCHOTT em vidro, materiais especiais e tecnologia avançada.



Desde então, a nossa verdadeira paixão pelo vidro tem nos levado a explorar esse material e suas inúmeras propriedades especiais, sua fabricação e seu processamento. E, ao fazê-lo, combinamos mais de 125 anos de experiência no setor com as necessidades, exigências de mercado e tendências atuais. Nossas inovações agregam valor aos produtos e oferecem soluções para nossos clientes. Em resumo, assumimos o compromisso de viabilizar o sucesso de nossos clientes.

Nossa Missão

Nós possibilitamos, de forma rentável, o sucesso de nossos clientes através de soluções diferenciadas com base nas nossas competências em vidro, materiais especiais e tecnologia avançada.



»É ótimo saber que as coisas que eu faço ajudam a melhorar a vida das pessoas, diariamente.«

Alexandro Viera Cordeiro
Rio de Janeiro | Brasil

| O QUE BUSCAMOS?

Visão

Nosso objetivo atemporal de longo prazo

A crescente população, o envelhecimento das sociedades, as alterações climáticas e a globalização farão com que o mundo de amanhã seja diferente de hoje e mudarão a vida das pessoas e os ambientes de trabalho. Estas mudanças vão oferecer oportunidades para muitas indústrias de fornecer soluções novas, inteligentes e confiáveis.



Com a nossa competência reconhecida em vidro e materiais especiais, o nosso amplo portfólio de produtos e a capacidade de conectar de forma inteligente o nosso know-how, estamos na posição de ser o parceiro de negócios preferencial para muitas indústrias em crescimento em todo o mundo - ajudando a melhorar a vida das pessoas.

| O QUE BUSCAMOS?

Nossa Visão

Nós fazemos a SCHOTT
ser parte da vida de
cada um.

»Objetivos claros e mensuráveis são diretrizes para o futuro.«

Claire Buckwar
Landshut | Alemanha



| O QUE BUSCAMOS?

Aspiração

Nossos objetivos estratégicos a serem alcançados
até 2020

Nossa Aspiração

Nossa meta é atingir objetivos claros e mensuráveis. Objetivos que determinem rumos. Objetivos que verifiquem a realização de progressos. Tendo isso em mente, formulamos nossa Aspiração. É composta por oito objetivos estratégicos que apontam todos para uma direção – **a criação de valor sustentável**.

Esforçar-se para a criação de valor sustentável não é, no entanto, um fim em si mesmo. Três razões nos motivam:

A SCHOTT

Criação de valor sustentável para investir na competitividade futura da SCHOTT.

Seus colaboradores

Criação de valor sustentável para garantir a estabilidade de emprego e uma remuneração competitiva para os colaboradores da SCHOTT.

A fundação

Criação de valor sustentável para apoiar o propósito da Fundação Carl Zeiss, única acionista da SCHOTT.

| O QUE BUSCAMOS?



Objetivos Estratégicos

<p>Oferecer um portfólio de negócios competitivo de forma sustentável.</p>	<p>Em 2020 ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategic Business Fields (SBFs) ocuparão uma posição entre os três melhores do mundo em seu mercado total disponível ou terão uma verdadeira chance de conseguir isso. • As SBFs serão construídas com base em uma proposta de venda única justificada (PVU). 	<p>KPI*: Posição no mercado da SBF e função do portfólio da SBF</p>
--	--	---

Um dos principais pontos fortes sobre o qual podemos nos apoiar é o portfólio de negócios muito amplo que consiste em várias AENs para atender seus respectivos mercados. No coração da nossa política de portfólio está a aspiração de alcançar uma posição competitiva sustentável nos mercados atrativos. Isso requer uma proposta de venda única justificada para cada SBF.

<p>Aumentar continuamente o comprometimento do cliente.</p>	<p>Em 2020 ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Customer commitment index (CCI) será continuamente melhorado. • A vantagem do CCI sobre a concorrência terá aumentado ou – pelo menos – será mantida. 	<p>KPI: Customer commitment index (CCI)**</p>
---	---	---

O comprometimento do cliente é orientado pela forma como os clientes avaliam nosso desempenho, nossos produtos e serviços e como estes aspectos são comparados com nossa concorrência. Para melhorar esse comprometimento, precisamos fortalecer o entendimento das necessidades de nossos clientes atuais e futuros. Isto fomenta o seu comprometimento em comprar nossos produtos e estimula o desenvolvimento de ideias para novos produtos.

* Key Performance Indicator – Indicador de Desempenho Chave

** Customer commitment index – Índice de comprometimento do cliente

| O QUE BUSCAMOS?

Aumentar a rentabilidade através da inovação.

Em 2020 ...

- 30% das vendas será gerada por novos produtos.

KPI:
Taxa de novos produtos (NPR)

A inovação é essencial para o crescimento rentável em todos os nossos negócios. Fomentar a nossa cultura de inovação nos permite pensar além das fronteiras de hoje e lutar pela contínua melhoria de produtos e processos. Ao fazer isso, vamos conseguir o nosso objetivo de crescimento das receitas através de um valioso canal de inovação que gera vendas de novos produtos correspondentes a 30% do faturamento.

Buscar a excelência operacional.

Em 2020 ...

- Todos os processos serão enxutos, eficazes e eficientes, exigindo melhorias anuais em a) produtividade operacional que compense as baixas de preços e b) eficiências de custos de vendas e administração.

KPI:
Produtividade líquida
Relação entre vendas e custos
Relação entre custos gerais e administrativos

Queremos processos enxutos, eficazes e eficientes. Abordamos esse objetivo em duas áreas. Em primeiro lugar, em nossas operações nos esforçamos anualmente por melhorias de produtividade e economia nas compras que compensam totalmente quedas de preços de venda no mercado e considerem aumentos de custos. Em segundo lugar, buscamos anualmente, melhorias nos processos de administração e vendas para aumentar a eficiência de custos.

Objetivos Estratégicos

<p>Internacionalizar a gestão.</p>	<p>Em 2020 ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • A participação de gestores internacionais terá aumentado continuamente. 	<p>KPI: A participação mundial de gestão internacional dentro da empresa atinge os graus III-V</p>
------------------------------------	--	--

Para ser capaz de entender, servir e ser bem sucedido nos mercados globais, temos de nos tornar uma empresa verdadeiramente global, promovendo a diversidade e ampliando a nossa experiência de gestão. Nosso objetivo é fazer isso por meio do fortalecimento da gestão local responsável para os mercados locais e diversificando internacionalmente a gestão em nossa matriz.

<p>Garantir o forte comprometimento dos colaboradores.</p>	<p>Em 2020 ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • O comprometimento de nossos colaboradores estará entre as melhores empresas em todo o mundo. 	<p>KPI: Employee commitment index (ECI)*</p>
--	---	--

Nossos colaboradores desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento futuro da SCHOTT. Vamos garantir um ambiente enriquecedor, onde os nossos colaboradores possam desenvolver todo o seu potencial. Isto irá promover um forte comprometimento dos colaboradores, necessário para alcançar a nossa Aspiração.

* Employee commitment index – Índice de comprometimento dos colaboradores

| O QUE BUSCAMOS?

De forma constante,
aumentar as vendas e
a rentabilidade.

Em 2020 ...

- O nível de vendas terá aumentado para pelo menos € 2,5 bilhões, através de crescimento orgânico e/ou aquisições.

KPI:
Crescimento anual
das vendas

O crescimento é necessário para manter ou expandir nossa posição no mercado e gerar novas oportunidades para nossos colaboradores. Crescimento, no entanto, só vai gerar valor se for feito de uma forma rentável. Ambos, o crescimento orgânico em nosso negócio existente e as aquisições são meios para alcançar esse objetivo. Acompanhamos o nosso desempenho comparando o nosso crescimento de receita em uma base anual.

Ganhar um
prêmio sobre o
custo de capital.

Em 2020 ...

- SVA cumulativo (2014–2020) vai atingir € 250 milhões

KPI:
SCHOTT value
added (SVA)

O excedente sobre o custo de capital aumenta o valor de nossa empresa. Este excedente corresponde ao lucro obtido acima do custo do capital que temos de pagar para o nosso acionista e os nossos credores. Medimos este prêmio pelo SVA.

»Um excelente trabalho
pode ser resultado de um
espírito empreendedor e
de valores simples.«

Dennis Simonson
Duryea | EUA



| COMO FAZEMOS ISTO?

Valores

Como agimos na vida empresarial diária

Nossos Valores

Os valores são o fundamento de uma cultura empresarial e fornecem orientações a todos os colaboradores sobre como agir diariamente na empresa. Vivendo os nossos valores iremos formar nossa desejada cultura SCHOTT e fazer da SCHOTT um ótimo lugar para trabalhar.

Respeitar os Outros

Nós respeitamos os outros...

- valorizando e confiando uns nos outros
- reconhecendo a cultura local
- promovendo feedback aberto, honesto e oportuno
- cultivando a diversidade e oportunidades iguais
- liderando através do exemplo e agindo como falamos
- centrando-se em fatos e números

Criar Valor

Criamos valor ...

- incentivando nossos colaboradores a desenvolver todo seu potencial
- sendo empreendedores
- fortalecendo nossa marca
- aplicando processos e estruturas enxutas
- fazendo uso de mais de um século de competência

Agir com Responsabilidade

Nós agimos com responsabilidade ...

- tendo um comportamento íntegro e seguindo nosso código de conduta
- assumindo a responsabilidade por nossas ações
- nos adaptando rapidamente à mudança de cenários
- atuando com responsabilidade social
- cuidando da saúde de nossos colaboradores e do meio ambiente

Impulsionar a Inovação

Nós impulsionamos a inovação ...

- compreendendo os desafios e necessidades dos nossos clientes
- mantendo um foco de mercado claro em todas as nossas ações
- superando a concorrência
- promovendo uma cultura de abertura, coragem e criatividade
- melhorando continuamente os nossos produtos e processos

»O verdadeiro sucesso
significa atingir metas
ambiciosas com uma
equipe mais poderosa.«

Masahiro Taketomi
Shiga | Japão



| COMO FAZEMOS ISTO?

Estrutura, Funções e Connected Company

Como trabalhamos juntos

Estrutura, Funções e Connected Company

Enquanto os nossos valores fornecem uma orientação para todos os colaboradores de como agir na vida empresarial diária, Estrutura, Funções e Connected Company são os elementos que orquestram o Grupo SCHOTT como um todo.

Estrutura

A única acionista da SCHOTT AG é a Fundação Carl Zeiss. Independentemente da nossa estrutura legal, o Grupo SCHOTT está organizado em uma estrutura de gestão que agrupa a nossa empresa em unidades organizacionais. Esta estrutura de gestão está configurada para servir eficazmente os nossos mercados e beneficiar as sinergias do grupo.

Carl Zeiss Foundation – Fundação Carl Zeiss	
Supervisory Board – Conselho Fiscal	
SCHOTT Group – Grupo SCHOTT	
Management Board – Conselho de Administração	
Group Executive Committee	
Business Units	Functions

| COMO FAZEMOS ISTO?

Funções claramente definidas, responsabilidades e expectativas fornecem orientação para cada unidade organizacional dentro de nossa estrutura de gestão. Isso permite a cada unidade organizacional contribuir para o sucesso global do grupo e ser responsável.

Funções e Responsabilidades

Carl Zeiss Foundation – Fundação Carl Zeiss

Como única acionista, a Fundação Carl Zeiss tem direito a pagamentos anuais de dividendos. Os interesses comerciais da Fundação Carl Zeiss são representados pelo Conselho da Fundação, que visa salvaguardar o futuro de longo prazo da SCHOTT.

Supervisory Board – Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal da SCHOTT consiste igualmente de representantes do acionista e dos colaboradores. O Conselho Fiscal tem uma função de controle e está envolvido no processo de tomada de decisão que contribui para o sucesso da SCHOTT, dentro das áreas de orçamento e estratégia de longo prazo, distribuição de resultados e direcionamento do Conselho de Administração.

Funções e Responsabilidades

SCHOTT Group – Grupo SCHOTT

Management Board – Conselho de Administração

A SCHOTT é liderada pelo Conselho de Administração. Como o maior órgão de decisão, o Conselho de Administração atua como um arquiteto estratégico do Grupo SCHOTT.

Tarefas-chave:

- Definição e implementação da SCHOTT Strategy Framework.
- Definir as diretrizes para as Business Units e Functions.
- Gestão ativa do portfólio SCHOTT.
- Estabelecer metas e alocação de recursos em um nível BU.
- Definição da estrutura de gestão e da estrutura legal do Grupo SCHOTT.
- Agir como um modelo para a cultura SCHOTT e dirigir a conectividade de todo o grupo.

Group Executive Committee (GEC)

O GEC é composto pelo Conselho de Administração, bem como pelos diretores das BU e Function.

Tarefas-chave:

- Repercutir as decisões de gestão.
- Definir iniciativas corporativas, trocar opiniões, criar consciência e orientar a conectividade.

| COMO FAZEMOS ISTO?

Funções e
Responsabilidades

Business Units

A Gestão da BU é responsável pelo negócio global da BU.

Tarefas-chave:

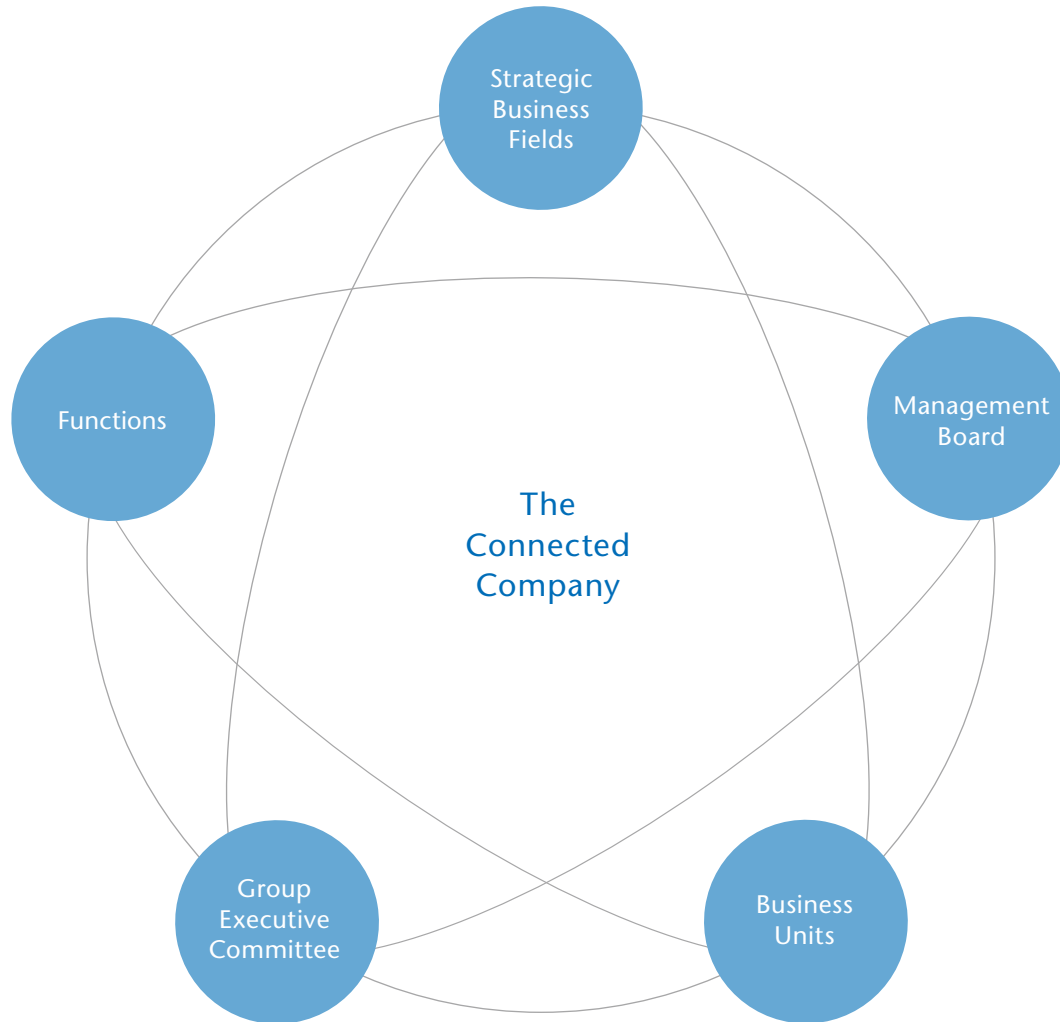
- Alinhar estratégias de Strategic Business Fields (SBFs) relacionadas.
- Desenvolver novos negócios em mercados e / ou regiões adjacentes.
- Propor mudanças no portfólio dentro da BU.
- Definir estruturas e processos organizacionais em suas áreas de responsabilidade.

Functions

As Functions contribuem ativamente para o sucesso das BUs por prestação de serviço e / ou governança em suas respectivas áreas funcionais.

Tarefas-chave:

- Oferecer um serviço de alto nível com uma relação custo-benefício competitiva (função de serviço).
- Apoiar o Conselho de Administração e a BU para identificar oportunidades de negócios e mitigar os riscos do negócios (função de governança).



| COMO FAZEMOS ISTO?

The Connected Company

Em um mundo com um ambiente de negócios cada vez mais volátil e complexo, são necessárias soluções que combinem competências e recursos entre as unidades organizacionais à escala mundial. Ao conectar a empresa, vamos transformar este desafio em uma oportunidade.

Nós nos esforçamos para ser uma Connected Company:

- Incentivando a comunicação aberta
- Viabilizando o compartilhamento de informações e as melhores práticas
- Formando a melhor equipe

Tornando-nos uma Connected Company que resultará em maior velocidade, capturando sinergias e sucesso mútuos.

»É importante entender o nosso vasto portfólio de negócios, a fim de poder identificar oportunidades.«

Jürgen Schneider
Mainz | Alemanha



| COMO FAZEMOS ISTO?

Strategic Business Fields e Gestão de Portfólio

Como gerenciamos a empresa

Strategic Business Fields

Devido à ampla gama de indústrias e mercados em que atuamos e os diversificados produtos e serviços que oferecemos, é essencial definir o “nível adequado” para a análise, formulação e implementação de nossas estratégias de negócios. É por isso que nós definimos Strategic Business Fields (SBFs).

Uma SBF é uma unidade de planejamento estratégico que agrupa os negócios com a mesma aplicação e / ou mesmos mercados e / ou mesma base tecnológica. Uma SBF pode estar em uma BU, BS ou abaixo do nível do BS. SBFs são a base para o crescimento rentável da SCHOTT.

Tarefas-chave:

- Definição e implementação da estratégia da SBF
 - Especificar e executar o mapa do produto / inovação e tecnologia / processo
 - Cumprimento de seu papel no portfólio global SCHOTT
-

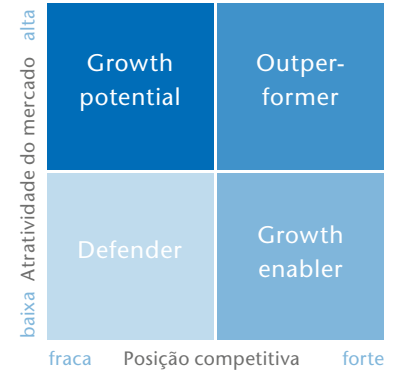
O planejamento estratégico das SBF é facilitado pelo chamado Livro de Estratégia.

Gestão de Portfólio

Gestão de portfólio ativa e sistemática que garante o equilíbrio correto entre negócios maduros e novos, entre as oportunidades e riscos, e entre geração de lucro e investimento.


O portfólio SCHOTT é composto por múltiplas SBFs. As SBFs contribuem para alcançar o nosso objetivo de oferecer um portfólio de negócios competitivo de forma sustentável, executando sua estratégia de acordo com o seu papel dedicado ao portfólio.

| COMO FAZEMOS ISTO?



Função	Descrição	Área de foco	Posição desejada
Growth potential¹	Os negócios estão no início do ciclo de vida Posição competitiva ainda fraca, mas potencial de lucro alto	Construir PVU sustentável Investir e crescer para construir uma posição entre os 3 melhores do mercado mundial	Superior
Outperformer²	Potencial de crescimento bem sucedido Forte posição competitiva em mercado atrativo	Investir e crescer Superar a concorrência	Reforçar a posição dominante
Growth enabler³	Negócios em um estágio maduro Forte posição competitiva em mercado com diminuição de atratividade	Excelência operacional e contribuição com lucros Buscar o crescimento em mercados adjacentes	Manter posição forte
Defender⁴	Posição competitiva fraca em mercado com baixa atratividade	Mudança da estratégia, nova parceria ou desistência	Dependente da área de foco

¹Potencial de crescimento, ²Superior, ³Possibilidade de crescimento, ⁴Defensiva

A professional portrait of Stefan Marc Schmidt, a middle-aged man with short brown hair and blue eyes, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a red tie with white polka dots. He is standing in front of a modern office building with large glass windows. The background is slightly blurred, showing the architectural details of the building.

»Nossa marca é uma
promessa aos nossos
clientes que temos de
cumprir todos os dias.«

Stefan Marc Schmidt
Mainz | Alemanha

| COMO FAZEMOS ISTO?

Marca

Como queremos ser percebidos

A Identidade da Marca SCHOTT

O modo como agimos na vida empresarial diária, como trabalhamos juntos e como gerenciamos a empresa influencia a forma como os clientes e a sociedade percebem a marca SCHOTT. Simplificando, cada um de nós pode contribuir para a forma como somos percebidos.

Nossa percepção desejada é expressa pela [Identidade da Marca SCHOTT](#), que gerenciamos ativamente por três elementos:

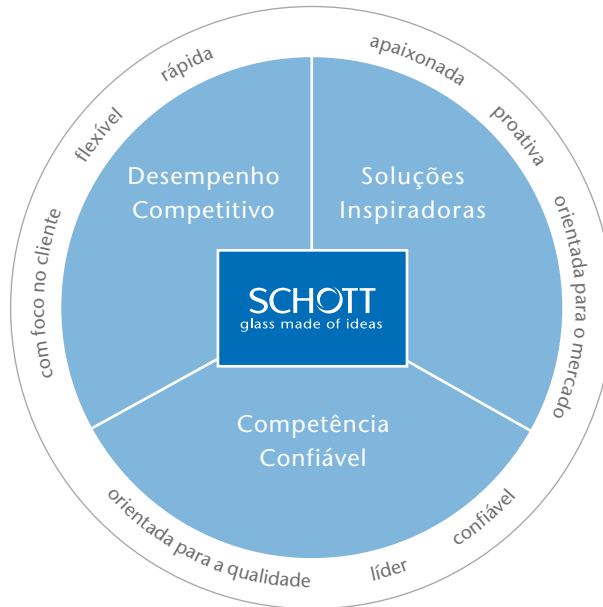
A [Essência da Marca](#) “glass made of ideas” condensa a identidade da marca em um único pensamento, uma frase original e impressionante.

Os três [Valores da Marca](#) são as qualidades específicas que nossa marca deve oferecer e pelas quais deve ser valorizada.

Os nove [Atributos da Marca](#) descrevem o caráter desejado da nossa marca. Eles oferecem uma visão mais detalhada sobre a identidade da marca.

| COMO FAZEMOS ISTO?

Na SCHOTT, garantimos um excelente desempenho em nosso trabalho diário. Concentramos nossos esforços para apoiar melhor os processos de nossos clientes, agindo com rapidez e flexibilidade para exceder suas expectativas.



Na SCHOTT, antecipamos tendências do mercado global e conhecemos as necessidades e desejos dos nossos clientes. Ao ver novos potenciais, criamos proativamente ideias que alcançam a marca. Canalizamos nossa energia e paixão em soluções que inspiram nossos clientes e possibilitam o seu sucesso.

Por 130 anos, a SCHOTT vem estabelecendo padrões em vidro, materiais especiais e tecnologia avançada. Ao fornecer soluções de alta qualidade em uma ampla gama de aplicações, somos um parceiro cobiçado por muitas indústrias. Nosso *know-how* técnico líder combinado com nosso alto nível de confiabilidade ganham o respeito e a confiança de nossos clientes.

Considerações Finais

The SCHOTT Strategy Framework descreve os elementos estratégicos fundamentais necessários para fazer a diferença no futuro. Ela fornece um entendimento comum sobre como desenvolver nossos negócios para atingir a nossa Aspiração e chegar mais perto de cumprir a nossa Visão. É, no entanto, apenas o ponto de partida para nos voltarmos ao crescimento sustentável, dado que, como todos nós sabemos, o sucesso não se trata de palavras escritas, mas sim sobre as ações que tomamos.

Temos plena consciência de que podemos implementar com sucesso the SCHOTT Strategy Framework na prática diária apenas com a contribuição pessoal de cada colaborador. Assim, lhe pedimos o seu total apoio para tornar a nossa Aspiração em realidade. Você pode esperar que nós vamos dar o exemplo. Nós, pessoalmente, vamos empregar nossos esforços máximos para este processo e apoiá-lo, sempre que possível e necessário.

Vamos dar vida à SCHOTT Strategy Framework juntos.

SCHOTT Conselho de Administração, março 2014

“Somente aquelas coisas
que transportam a paixão das pessoas que as criaram
produzem sucesso e têm valor duradouro.”

Erich Schott

(1891–1989), filho do fundador
da empresa, Otto Schott

SCHOTT AG

Strategic Development

Hattenbergstrasse 10

55122 Mainz

Alemanha

Fone +49 (0)6131/66-4056

Fax +49 (0)6131/66-4048

info@schott.com

www.schott.com

