

## Resultados financeiros do Grupo Michelin

Informação financeira correspondente a 31 de dezembro de 2014

**2014:** Forte geração de *cash flow* livre de 722 milhões de euros.

Sólido resultado operacional antes de elementos não recorrentes 2.170 milhões de euros, isto é, um aumento de 81 milhões com perímetro de consolidação e taxa de câmbio constantes.

**2015:** Crescimento em linha com os mercados.

- *Mercados com pouco desenvolvimento, exceto a América do Norte e a China.*
  - *Afrouxamento da procura em Ligeiro Camioneta e Camião, na Europa no segmento de inverno, assim como em Primeiro equipamento em mercados novos, exceto na China.*
  - *Retrocesso dos mercados Agrícola e de Minaria, atenuado pela aceleração da atividade de Engenharia Civil em Primeiro equipamento e Infraestruturas.*
  - *Manutenção de um sólido crescimento na América do Norte e China.*
- *Neste contexto, ligeira subida dos volumes de vendas (+ 0,7 %)*
  - *Crescimento da marca MICHELIN em linha com os mercados.*
  - *Volumes de Especialidades quase estáveis, apesar da descida do mercado de Minaria e do segmento Agrícola.*
- *O efeito positivo do mix/matérias-primas em 118 milhões de euros, como se esperava.*
- *O plano de competitividade permite assumir a inflação dos custos de produção e os despesas gerais.*
- *Forte geração de cash flow livre de 722 milhões de euros, antes da aquisição da Sascar (400 milhões de euros) e com investimentos de 1.883 milhões de euros.*
- *Proposta de dividendo de 2,50 euros por ação, sujeita à aprovação da Assembleia Geral de Acionistas de 22 de maio de 2015, estabelecido em relação ao ano anterior e que reflete a confiança no futuro do Grupo.*

*Jean-Dominique Senard, presidente do Grupo Michelin, declarou: “Os resultados do ano 2014 confirmam a solidez dos fundamentos do Grupo. Em 2015, a nossa prioridade estabelecer-se-á na aceleração das alavancas de crescimento: os lançamentos de novas gamas da marca MICHELIN e uma renovação da oferta de*

*outras marcas, uma melhoria clara da qualidade do serviço para os nossos clientes e uma distribuição mais agressiva. O plano de competitividade também se acelerará. O objetivo agora é atingir lucros acumulados de 1.200 milhões de euros no período 2012-2016, contra os 1.000 milhões previstos previamente”.*

## **Perspetivas para 2015**

Em 2015, a procura de pneus de Ligeiro Camioneta e Camião deveria continuar a crescer na América do Norte e na China, progredir ligeiramente na Europa, manter-se nos níveis observados em 2014 nos novos mercados e subir ligeiramente no Sudeste asiático. Os clientes de pneus mineiros deveriam continuar a reduzir o seu stock, o segmento de pneus de Agrícola deveria retroceder em Primeiro equipamento, enquanto os de Engenharia Civil e Infraestrutura em Primeiro equipamento deveriam crescer ligeiramente.

Nesta conjuntura, a Michelin tem como objetivo um crescimento dos volumes em linha com a evolução mundial dos mercados em que opera. O Grupo fixa também como objetivo para 2015 um resultado operacional antes de elementos não recorrentes em crescimento para além do efeito do câmbio, uma rentabilidade dos capitais empregues superior a 11 % e a geração de um *cash flow* livre estrutural de cerca de 700 milhões de euros, em paralelo a um programa de investimentos entre 1.700 e 1.800 milhões de euros.

(EM MILHÕES DE EUROS)	2014	2013
-----------------------	------	------

VENDAS LÍQUIDAS	<b>19.553</b>	<b>20.247</b>
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE ELEMENTOS NÃO RECORRENTES	<b>2.170</b>	<b>2.234</b>
EFEITO PARIDADES	-145	
MARGEM OPERACIONAL ANTES DE ELEMENTOS NÃO RECORRENTES	<b>11,1 %</b>	<b>11,0 %</b>
LIGEIRO, CAMIONETA E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	<b>10,5 %</b>	<b>10,2 %</b>
CAMIÃO E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	<b>8,1 %</b>	<b>7,8 %</b>
ATIVIDADES DE ESPECIALIDADES	<b>19,3 %</b>	<b>20,6 %</b>
RESULTADO OPERACIONAL APÓS ELEMENTOS NÃO RECORRENTES	<b>1.991</b>	<b>1.974</b>
RESULTADO LÍQUIDO	<b>1.031</b>	<b>1.127</b>
INVESTIMENTOS	<b>1.883</b>	<b>1.980</b>
ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO	<b>707</b>	<b>142</b>
PERCENTAGEM DE ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO	<b>7 %</b>	<b>2 %</b>
DÍVIDA SOCIAL	<b>4.612</b>	<b>3.895</b>
CASH FLOW LIVRE <sup>1</sup>	<b>322</b>	<b>1.154</b>
ROCE	<b>11,1 %</b>	<b>11,9 %</b>
EMPREGADOS <sup>2</sup>	<b>112.300</b>	<b>111.200</b>

<sup>1</sup> Cash Flow livre: Fluxo de tesouraria em atividades operacionais - fluxo de tesouraria em investimentos.

<sup>2</sup> No final do período.

# Evolução do mercado de pneus

## Ligeiro e camioneta

2014/2013 (número de pneus)	Europa *	América do Norte	Ásia (sem a Índia)	América do Sul	África/Índia/Médio Oriente	Total
Primeira montagem	+ 3%	+ 5%	+ 4%	- 16 %	+ 2%	+ 3%
Substituição	+ 1%	+ 6%	+ 4%	+ 5%	+ 4%	+ 4%

Quarto trimestre 2014 (número de pneus)	Europa *	América do Norte	Ásia (sem a Índia)	América do Sul	África/Índia/Médio Oriente	Total
Primeira montagem	- 0 %	+ 4%	- 0 %	- 9%	+ 12%	+ 1%
Substituição	- 7%	+ 6%	+ 3%	+ 5%	+ 4%	+ 1%

### ▪ Primeiros Equipamentos

- Na Europa, a procura, em crescimento de 3 %, combinado com um aumento de 5 % na Europa Ocidental em comparação com uns mercados fracos no início de 2013, e um retrocesso de 12 % (- 25 % no quarto trimestre) na Europa do Leste num difícil contexto geopolítico e económico.
- Na América do Norte, o mercado, sempre em desenvolvimento, cresce 5 % no ano, sustentado pela procura de veículos e uma conjuntura económica favorável.
- Na Ásia (sem incluir a Índia), a procura teve um crescimento global de 4% até finais de dezembro. Na China, o mercado continua em forte crescimento anual (+ 9 %), apesar do afrouxamento do segundo semestre, em linha com a situação económica da zona. O mercado japonês cresce 1 %, com um afrouxamento no segundo semestre, em paralelo com as tendências a longo prazo, após o começo do ano impulsionado pelas compras antes da subida do IVA do passado 1 de abril. O mercado do Sudeste asiático (- 8 %) continua a descer, fundamentalmente pelo contexto político e económico tailandês.
- Na América do Sul a procura (- 16 %) está a descer constantemente desde o início do ano, dada a situação económica do Brasil e da Argentina.

\* Incluindo a Rússia e a Turquia.

## ▪ Substituição

- Na Europa, o mercado cresce ligeiramente (+ 1 %) até finais de dezembro. A procura na Europa Ocidental aumenta 2 % anual, com uma descida de 8 % no quarto trimestre, principalmente relacionada com o mercado de inverno. No ano, o segmento de inverno permanece estável, combinando um fornecimento aos distribuidores desde o mês de junho por parte de certa concorrência e uma acentuada descida no outono devido a um inverno ameno, com elevados stocks de certas marcas nos distribuidores. Na Europa do Leste, o mercado cai 3 % anual, fortemente afetado pelas dificuldades políticas e económicas na Rússia.
- Na América do Norte, o mercado aumenta 6 % anual, sob o efeito de uma forte acumulação de stock das importações de pneus chineses antes da entrada em vigor das taxas alfandegárias, a procura sustentada de pneus de inverno no Canadá e o dinamismo do mercado mexicano.
- Na Ásia (sem incluir a Índia), os mercados progridem globalmente 4 %. A procura chinesa caracteriza-se por uma nova melhoria do mix e aumenta 8 % anual, apesar do afrouxamento no segundo semestre num contexto económico menos positivo. O mercado japonês cresce 2 %, animado pela procura de pneus de inverno. O crescimento de 4 % no Sudeste asiático está sustentado especialmente pela Indonésia e pelo Vietname.
- Na América do Sul, a procura aumenta 5 %, esporada pelo Brasil e pela manutenção artificial da procura gerada pelas promoções dos pneus não vendidos em primeiro equipamento.

## Camião

2014/2013 (número de pneus)	Europa **	América do Norte	Ásia (sem a Índia)	América do Sul	África/Índia/ Médio Oriente	Total
Primeira montagem *	- 9%	+ 16 %	+ 1 %	- 21%	+ 3%	- 1 %
Substituição *	+ 1%	+ 8%	+ 1%	- 4%	- 1 %	+ 1%

Quarto trimestre 2014/2013 (número de pneus)	Europa **	América do Norte	Ásia (sem a Índia)	América do Sul	África/Índia/M édio Oriente	Total
Primeira montagem *	- 15 %	+ 25 %	- 4%	- 34%	- 0 %	- 4%
Substituição *	- 4%	+ 5%	- 2 %	- 10%	- 1 %	- 2 %

### ▪ Primeiros Equipamentos

- Na Europa, o mercado cai fortemente (- 9 %). Na Europa Ocidental (- 4 %), sofre a descida da procura da exportação, assim como a entrada em vigor das normas Euro VI. Na Europa do Leste, o mercado cai 35 % num contexto geopolítico e económico desfavorável.
- Na América do Norte, o mercado continua com forte crescimento (+ 16 %) sustentado pela procura dos construtores que operam a plena capacidade e por um aumento especialmente acentuado do segmento Classe 8.
- Na Ásia (sem incluir a Índia), a procura radial e diagonal cresce 1 %. Na China, o mercado aumenta 1 %, sob o efeito de uma procura da eficiência da indústria do transporte e de uma queda do segmento Autocarro e Autopullman, pela concorrência do caminho-de-ferro. No Sudeste asiático, a procura cai 16 %, devido ao afrouxamento económico e a situação política

\* Mercado radial unicamente.

\*\* Incluindo a Rússia e a Turquia.

instável da Tailândia. No Japão, o primeiro equipamento sobe 19 % anual, sustentado pela procura do setor da construção e pela recuperação das exportações.

- Na América do Sul, num contexto económico em retrocesso, a procura desce bastante (- 21 % anual, - 34 % no quarto trimestre), após um ano 2013 que tinha registado uma forte procura de camiões pesados para o setor agrícola.

#### ▪ **Substituição**

- Na Europa, o mercado mantém-se globalmente a subir com 1 % anual. Na Europa Ocidental, o mercado, com crescimentos de 4 %, sustenta-se pela atividade do transporte, a libertação de stocks da distribuição e a falta de carcaças disponíveis para recauchutagem. Na Europa do Leste, o mercado de pneus cai 2 % no ano, com uma descida mais acentuada no quarto trimestre. Os segmentos de pneus de gama básica sobem bastante.
- Na América do Norte, o mercado radial cresceu (+ 8 %), com um afrouxamento aparente no último trimestre devido à base de comparação com 2103. Os fatores macroeconómicos e a evolução da indústria do transporte permanecem favoráveis, enquanto as importações aumentam, especialmente no México.
- Os mercados da Ásia (sem incluir a Índia) crescem ligeiramente 1 %. Na China, o mercado aumenta 1 %, com um afrouxamento, no entanto, dos fretes e a estabilização do transporte de pessoas. No Japão, o mercado progride 6 % anual, esporado pela procura de pneus de inverno após as compras antecipadas que tinham precedido a subida do IVA de 1 de abril. No Sudeste asiático o mercado permanece estável, apesar de um forte retrocesso na Tailândia (- 18 %).
- Na América do Sul, o mercado cai 4 % num ambiente social e económico mais difícil. A queda da procura no Brasil (- 1 %) amplia-se pela comparação com 2013, que beneficiou do dinamismo do setor agrícola.

### **Pneus de especialidades**

- **Engenharia civil:** O mercado de pneus para minaria segue em retrocesso significativo em relação ao ano precedente, penalizado pela diminuição do stock das companhias mineiras e pela descida da atividade de extração em algumas minas, afetadas pela queda da cotação das matérias-primas.
  - Os mercados de primeiros equipamentos repontam nas zonas maduras, pela redução de stock realizada em 2013 pelos construtores.
  - O mercado de pneus para infraestruturas e pedreiras está em crescimento nos países maduros, graças especialmente ao nível de stock da distribuição, inferior ao do ano anterior.

- **Agrícola:** A procura mundial do mercado de primeiros equipamentos desce bastante nos países maduros devido a uma importante renovação do parque nos últimos anos, à descida da cotação dos cereais e à redução dos incentivos fiscais de apoio ao setor nos Estados Unidos.
- O mercado de substituição na Europa permanece estável no ano, marcado pela descida no segundo semestre. Também cai significativamente na América do Norte.
- **Duas rodas:** O mercado de moto progride na Europa, graças a uma meteorologia favorável, enquanto baixa na América do Norte.
- **Avião:** O mercado de pneus para aviação comercial cresce, devido ao aumento do tráfego de passageiros.

## Atividade e resultados de 2014

### Vendas líquidas

Tendo em conta um efeito desfavorável do câmbio de 304 milhões de euros e de uma mudança do perímetro de consolidação de - 75 milhões de euros, as **vendas líquidas situam-se em 19.553 milhões de euros**, em comparação com os 20.247 milhões de 2013.

O crescimento de 0,7 % dos volumes, em mercados pouco desenvolvidos, reflete a boa resistência da marca MICHELIN em linha com a evolução dos mercados.

O efeito negativo do mix de preços situa-se em - 449 milhões de euros (-2,2 %). Que é o resultado de - 596 milhões de euros, devidos à evolução dos preços, em que cerca de 35 % corresponde aos ajustamentos pelas cláusulas de indexação de preços aos custos das matérias-primas, e 147 milhões de euros, como consequência da melhoria do mix, devido principalmente à estratégia premium da marca MICHELIN em Ligeiro e Camioneta.

O impacto das paridades de câmbio de - 304 milhões de euros (- 1,5 %) combina a evolução do euro em relação ao dólar americano, bastante desfavorável até ao verão e que se inverteu desde setembro, assim como a subida do euro, globalmente negativa, em relação ao real brasileiro, ao rublo russo, ao peso argentino e ao dólar canadiano, especialmente.

### Resultados

O **resultado operacional do Grupo antes de elementos não recorrentes atinge os 2.170 milhões de euros**, em comparação com os 2.234 milhões de euros de 2013. Os elementos não recorrentes de 179 milhões de euros correspondem, fundamentalmente, às despesas de reestruturação por projetos de melhoria da competitividade industrial do Grupo.

Excetuando o efeito das variações do câmbio (- 145 milhões de euros), o resultado operacional antes de elementos não recorrentes regista o efeito líquido favorável de 118 milhões de euros, graças ao controlo do mix de preços (- 449 milhões de euros), ao impacto favorável do preço das matérias-primas (+ 51 milhões de euros), os efeitos do plano de competitividade (+ 238 milhões de euros), conforme os objetivos anuais, a inflação dos custos de produção e outras despesas (- 256 milhões de euros), assim como a evolução das despesas relacionadas especialmente com a nova ferramenta para a gestão da empresa e as despesas nos novos mercados.

**O resultado líquido arroja um lucro de 1.031 milhões de euros.**

### Posição financeira líquida

No exercício, o Grupo gerou um **cash flow livre de 722 milhões de euros**, excetuando a aquisição da Sascar, após investimentos de 1.883 milhões de euros.

Em 31 de dezembro de 2014, o Grupo tem uma **percentagem de endividamento de 7%**, correspondente a um endividamento financeiro líquido de 707 milhões de euros, em comparação com o 2% e os 142 milhões de euros de finais de dezembro de 2013.

### Informação setorial

Milhões de euros	Vendas líquidas		Resultado operacional antes de não recorrentes		Margem operacional antes de não recorrentes	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
TURISMO CAMIONETA E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	<b>10.498</b>	<b>10.693</b>	<b>1.101</b>	<b>1.086</b>	<b>10,5 %</b>	<b>10,2 %</b>
CAMIÃO E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	<b>6.082</b>	<b>6.425</b>	<b>495</b>	<b>503</b>	<b>8,1 %</b>	<b>7,8 %</b>
ATIVIDADES DE ESPECIALIDADES	<b>2.973</b>	<b>3.129</b>	<b>574</b>	<b>645</b>	<b>19,3 %</b>	<b>20,6 %</b>
GRUPO	<b>19.553</b>	<b>20.247</b>	<b>2.170</b>	<b>2.234</b>	<b>11,1 %</b>	<b>11,0 %</b>

#### ▪ **Ligeiro, camioneta e distribuição associada**

As vendas líquidas do segmento de Ligeiro camioneta e distribuição associada elevam-se a 10.498 milhões de euros, com um efeito desfavorável das paridades de cambio de - 1,3 %, em comparação com os 10.693 milhões para o mesmo período de 2013.

O resultado operacional antes de elementos não recorrentes eleva-se até aos 1.101 milhões de euros, isto é, 10,5 % das vendas líquidas, em comparação com os 1.086 milhões de euros e o 10,2 % de 2013.

Além do efeito das paridades, esta progressão reflete, principalmente, o aumento de 2 % dos volumes, apesar do mau resultado das marcas de gama média, e de um efeito do mix de preços positivo devido à descida dos custos das matérias-primas, resultado da política de controlo de preços. A melhoria contínua do mix mantém-se pelo sucesso da estratégia no segmento das 17 polegadas e superior e aos lançamentos como MICHELIN Premier A/S, MICHELIN Alpin 5, MICHELIN Pilot Sport Cup 2 e, no fim do ano, BFGoodrich KO2.

#### ▪ **Camião e distribuição associada**

As vendas líquidas do segmento de Camião e distribuição associada situa-se em 6.082 milhões de euros, em comparação com os 6.425 milhões de euros de 2013. Esta queda é o resultado do efeito desfavorável das paridades monetárias (até - 2,2 %).

O resultado operacional antes de elementos não recorrentes eleva-se até 495 milhões de euros, representando 8,1% das vendas líquidas, em comparação com os 503 milhões de euros e o 7,8% das vendas líquidas de 2013.

Em linha com o objetivo de recuperação da rentabilidade, este resultado reflete o bom controlo dos preços, num ambiente bastante competitivo relacionado com o custo das matérias-primas, e a ligeira diminuição dos volumes de venda (- 1 %). Igualmente, regista o impacto das paridades e a estrita gestão dos custos industriais e dos gastos gerais.

#### ▪ **Atividades de especialidades**

As vendas líquidas do segmento de Atividades de especialidades atingem os 2.973 milhões de euros, em comparação com os 3.129 milhões de euros de 2013, tendo em conta o impacto negativo do câmbio (- 1,7 %) e de uma descida dos volumes limitada a 1 %, apesar de que continua a redução de stocks de pneus nas companhias mineiras e o retrocesso do segmento Agrícola.

O resultado operacional antes de elementos não recorrentes foi de 574 milhões de euros, isto é, 19,3% das vendas líquidas, em comparação com os 645 milhões de euros e o 20,6% de 2013.

A evolução do resultado operacional provém, além dos efeitos do volume e da taxa de câmbio, dos ajustamentos de preços relacionados com as cláusulas de indexação num contexto de descida de preço das matérias-primas

## **Compagnie Générale des Etablissements Michelin**

A Compagnie Générale des Etablissements Michelin teve um lucro de 555 milhões de euros no exercício de 2014, após obter um lucro de 303 milhões de euros em 2013.

As contas foram apresentadas ao Conselho de Vigilância na sua reunião de 5 de fevereiro de 2015. Os procedimentos de auditoria foram realizados e o relatório de auditoria foi emitido em 9 de fevereiro de 2015.

O presidente do Grupo convocou uma Assembleia Geral de Acionistas para a sexta-feira dia 22 de maio de 2015, às 9 horas, em Clermont-Ferrand.

O presidente do Grupo vai submeter à aprovação dos acionistas o pagamento de um dividendo de 2,50 euros por ação, estabelecido em relação ao exercício anterior.

## Fatos destacados de 2014

- Lançamento do MICHELIN® Premier® A/S, um pneu que se autorregenera, mantendo-se seguro apesar do desgaste. (15 de janeiro de 2014)
- O Comissariado da Energía Atómica e outras Energias Alternativas (CEA), Michelin, Protéus (Grupo PCAS) e SDTech vão desenvolver em conjunto duas inovadoras vias de valorização de pneus usados. (28 de janeiro de 2014)
- A Michelin Canadá anuncia uma redução da sua capacidade de produção de pneus de pequena dimensão nas suas instalações de Pictou County, no Canadá, antes de julho de 2015. A Michelin informa também de um investimento de 66,5 milhões de CAD (dólares canadianos) para reforçar as suas instalações produtivas das suas três fábricas no país. (3 de março de 2014)
- A Michelin assina um contrato de equipamento de pneus em primeiro equipamento com a Boeing para as aeronaves B737 MAX 7 e 8. (10 de março de 2014)
- A Michelin prevê reconfigurar a sua presença industrial na Hungria e anuncia o seu projeto de fechar a sua fábrica de produção de pneus para camião de Budapeste. ( 6 de maio de 2014)
- A Michelin compromete-se ao diálogo com agentes sociais em questões de mobilidade e de desenvolvimento (13-14 de maio de 2014)
- O novo pneu MICHELIN X-STRADDLE 2: oferece mais segurança e produtividade nas atividades portuárias. (14 de maio de 2014)
- A Michelin finaliza a compra da Sascar (1 de setembro de 2014).
- Distribuição: TYREPLUS abre o seu Centro Número 1.000 na China. (8 de setembro de 2014)
- Primeira corrida em Pequim, China. Michelin parceiro oficial do Campeonato FIA de Fórmula E. (13 de setembro de 2014)
- MICHELIN Ultraflex Technologies, melhora até 4 % o rendimento agrícola. 2004-2014: dez anos de baixa pressão ao serviço do rendimento, da produtividade e da proteção dos solos. (30 de setembro de 2014)
- Lançamento da gama de Camião MICHELIN X® MULTI™ na Ásia. (7 de outubro de 2014)
- A Michelin classificada “Industry best” na categoria de gestão da inovação e noutras cinco relacionadas com o desenvolvimento sustentável. (23 de outubro de 2014)
- Renovação do mandato de Jean-Dominique Senard, Presidente do Grupo. (3 de novembro de 2014).

- **Michelin Challenge Bibendum "Think and Action Tank" dedicado à mobilidade do futuro. (11 - 14 de novembro de 2014)**
- **A Michelin inaugura a primeira fábrica do mundo para a produção de um pneu revolucionário sem ar, o MICHELIN® TWEEL®. (20 de novembro de 2014)**

A lista completa dos fatos destacados de 2014 está disponível no Site do Grupo:  
<http://www.michelin.com/corporate/finance>

### ADVERTÊNCIA

***Este comunicado de imprensa não constitui uma oferta de venda ou a solicitação de oferta de compra de ações Michelin. Se quiser mais informação acerca da Michelin, por favor consulte os documentos públicos depositados em l'Autorité des marchés financiers, na França. Igualmente pode consultá-los no nosso site: [www.michelin.com](http://www.michelin.com). Este comunicado pode conter algumas declarações de caráter provisório. Embora a companhia estime que as suas declarações estão baseadas em hipóteses razoáveis na data de publicação do documento, as mesmas estão inerentemente sujeitas a riscos e incertezas que podem fazer com que haja alguma diferença entre os resultados reais e aqueles indicados ou induzidos nestas declarações.***

*A missão da **Michelin**, líder do setor do pneu, é contribuir de maneira sustentável para a mobilidade das pessoas e dos bens. Por esta razão, o Grupo fabrica e comercializa pneus para todo o tipo de viaturas, desde aviões até automóveis, veículos de duas rodas, engenharia civil, agricultura e camiões. A Michelin também propõe serviços informáticos de ajuda à mobilidade ([ViaMichelin.com](http://ViaMichelin.com)), e edita guias turísticos, de hotéis e restaurantes, mapas e Atlas de estradas. O Grupo, que tem a sua sede em Clermont-Ferrand (França), está presente em mais de 170 países, emprega a 111.200 pessoas em todo o mundo e dispõe de 67 centros de produção implantados em 17 países diferentes. O Grupo possui um Centro de Tecnologia que se encarrega da investigação e desenvolvimento com implantação na Europa, América do Norte e Ásia ([www.michelin.es](http://www.michelin.es)).*

#### DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Avda. de Los Encuartes, 19  
28760 Tres Cantos – Madrid – ESPANHA  
Tel.: 0034 914 105 167 – Fax: 0034 914 105 293

