

## Resultados financeiros do Grupo Michelin

### Informação financeira correspondente a 30 de junho de 2014

#### Primeiro semestre de 2014

**Sólido resultado operacional antes de elementos não recorrentes de 1.159 milhões de euros, que supõe um aumento de 16% ao perímetro e taxas de câmbio constantes.**

**Margem operacional antes de elementos não recorrentes, de 12% das vendas líquidas.**

**Resultado líquido de 624 milhões de euros, em aumento de 23%**

- *Aumento do rendimento operacional do Grupo, em linha com os objetivos:*
  - *A meio do período, o plano de competitividade proposto para 2012-2016 conseguiu 60% do seu objetivo.*
- *Controlo do posicionamento do preço:*
  - *Impacto melhor do que se esperava do mix de preços/matérias-primas, de 182 milhões de euros.*
  - *Aumento de volumes de 1,9%, enquanto a procura começa a afrouxar no segundo trimestre, especialmente em pneus de camião e, tal como se anunciou, em pneus de engenharia civil.*
- *Cash flow livre em linha com as tendências habituais da sazonalidade:*
  - *Investimentos por valor de 703 milhões de euros.*

Jean-Dominique Senard declarou que: “num ambiente competitivo que se mantém constante ao longo do primeiro semestre, o grupo Michelin alcançou o seu objetivo de obter uma nova melhoria no seu rendimento com um aumento de quase 200 milhões de euros no resultado operacional, com perímetro e taxa de câmbio constantes. Um fluxo contínuo de inovações gabadas pelos fabricantes de veículos e uma estratégia industrial responsável e ambiciosa permitiram à marca Michelin manter a sua posição global na vanguarda da mobilidade”.

#### **Perspetivas confirmadas para 2014**

No segundo semestre, a procura mundial de pneus para ligeiro, camioneta e camião deveria continuar a progredir nos mercados maduros e na China. Por outro lado, o resto dos mercados emergentes mostram uma desaceleração, especialmente em primeira montagem. Ao mesmo tempo, a procura de primeira montagem para pneus de engenharia civil deve continuar a melhorar, enquanto nos pneus de minaria continuar-se-á a realizar uma redução de stock até ao fim do ano, embora o quarto trimestre será favorável em comparação ao ano anterior.

Para o que resta do ano, o Grupo pretende melhorar a sua margem bruta unitária, conservando ao mesmo tempo um balanço positivo entre a política de preços, o mix de produto e o custo das matérias-primas. O plano de competitividade está a ser desenvolvido no prazo previsto.

Neste ambiente, a Michelin mantém a sua previsão de que os seus volumes vão crescer cerca de 3%, em linha com o crescimento previsto do mercado para 2014. O grupo confirma os seus objetivos:

1. Maior resultado operacional antes de elementos não recorrentes (a taxas de câmbio constantes),
2. Rentabilidade do capital empregue superior a 11%
3. Um *cash flow* livre estrutural de mais de 500 milhões de euros, com um programa de investimentos que se mantém cerca dos dois mil milhões de euros.

(EM MILHÕES DE EUROS)	1º semestre 2014	1º semestre 2013
VENDAS LÍQUIDAS	<b>9.673</b>	<b>10.159</b>
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE ELEMENTOS NÃO RECORRENTES	<b>1.159</b>	<b>1.153</b>
MARGEM OPERACIONAL ANTES DE ELEMENTOS NÃO RECORRENTES	<b>12,0%</b>	<b>11,3%</b>
LIGEIRO, CAMIONETA E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	<b>11,4%</b>	<b>10,3%</b>
CAMIÃO E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	<b>7,7%</b>	<b>6,5%</b>
ATIVIDADES DE ESPECIALIDADES	<b>21,8%</b>	<b>23,3%</b>
RESULTADO OPERACIONAL APÓS ELEMENTOS NÃO RECORRENTES	<b>1.072</b>	<b>903</b>
RESULTADO LÍQUIDO	<b>624</b>	<b>507</b>
RESULTADO POR AÇÃO (EM €)	<b>3,34</b>	<b>2,76</b>
INVESTIMENTOS	<b>703</b>	<b>762</b>
ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO	<b>892</b>	<b>1.114</b>
PERCENTAGEM DE ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO	<b>9%</b>	<b>12%</b>
PRESTAÇÕES SOCIAIS	<b>4.025</b>	<b>4.110</b>
CASH FLOW LIVRE <sup>1</sup>	<b>- 243</b>	<b>147</b>
EMPREGADOS <sup>2</sup>	<b>111.700</b>	<b>113.200</b>

<sup>1</sup> Cash Flow Livre: cash flow de atividades operacionais menos investimentos.

<sup>2</sup> No fim do período

# Evolução do mercado de pneus

## Ligeiro e camioneta

Primeiro semestre 2014/2013 (número de pneus)	Europa*	América do Norte	Ásia (excluindo a Índia)	América do Sul	África/Índia/Médio Oriente	Total
Primeira montagem	+ 6%	+ 3%	+ 7%	- 18 %	- 3%	+ 4%
Substituição	+ 4%	+ 6%	+ 6%	+ 4%	+ 4%	+ 5%

Segundo trimestre 2014/2013 (número de pneus)	Europa*	América do Norte	Ásia (excluindo a Índia)	América do Sul	África/Índia/Médio Oriente	Total
Primeira montagem	+ 3%	+ 2%	+ 6%	- 24 %	+ 5%	+ 3%
Substituição	+ 2%	+ 4%	+ 1%	+ 3%	+ 5%	+ 2%

\* Rússia e Turquia incluídas

- **Primeira montagem**

- Na Europa, o aumento de 6% na procura, que combina um aumento de 7% na Europa ocidental em relação a um mercado para a baixa em princípios de 2013, e um retrocesso de 5% na Europa do Leste, causado pelas tensões geopolíticas.
- O mercado continua forte na América do Norte e aumentou 3%, apoiado no aumento contínuo das vendas de veículos desde 2012.
- Na Ásia (excluindo a Índia), a procura subiu 7% no seu conjunto e continuou em subida na China, ganhando 10% durante este período. O mercado japonês esteve estimulado pelas compras feitas antes de entrar em vigor, no dia 1 de abril, o aumento do IVA, com repercussões limitadas no segundo trimestre. Com uma descida de 8%, o mercado do sudeste asiático manteve-se afetado pela situação política da Tailândia.
- Na América do Sul a acentuada queda de 18% na procura refletiu o afrouxamento nas vendas de veículos, atribuído ao efeito «Copa do



Mundo» de futebol, com um retrocesso mais acentuado na Argentina, dentro de um contexto de subidas de impostos, restrições às importações e desvalorização do peso.

- **Substituição**

- Na Europa, o mercado cresceu 4% no semestre, subindo 7% na Europa ocidental, com uma base comparativa favorável e uns níveis de stock normais nos distribuidores, em linha com os volumes do mercado. No mês de junho, todo o crescimento de mercado foi impulsionado pelas fortes vendas de pneus de inverno antes da temporada, para as quais o Grupo não contribuiu. O mercado da Europa do Leste caiu 10%, devido à situação sociopolítica na Rússia e na Ucrânia.
- Na América do Norte o mercado cresceu 6%, um dado que reflete principalmente o aumento das importações de pneus. Contudo, a procura no pneu continua apoiada pela moderação no preço do combustível e na confiança do consumidor, por isso ainda é uma economia positiva.
- Na Ásia (excluindo a Índia), a procura total subiu 6%. O mercado chinês cresceu 9%, com uma ligeira desaceleração no segundo trimestre (5%). O mercado japonês aumentou 5% no primeiro trimestre, beneficiando-se das vendas prévias à subida do IVA. A procura no sudeste asiático foi liderada pelo forte crescimento da Indonésia (7%) e da Tailândia (com um aumento de 6% após a implantação do programa governamental «First Car Owner»).
- O mercado sul-americano cresceu 4%, impulsionado pela procura no Brasil, Colômbia e nos países da América Central.

## Camião

Primeiro semestre 2014/2013 (número de pneus)	Europa*	América do Norte	Ásia (excluindo a Índia)	América do Sul	África/Índia/ Médio Oriente	Total
Primeira montagem*	- 7 %	+ 10%	+ 4%	- 9%	- 3%	+ 1%
Substituição*	+ 6%	+ 9%	+ 2%	- 3%	+ 1%	+ 3%

Segundo trimestre 2014/2013 (número de pneus)	Europa*	América do Norte	Ásia (excluindo a Índia)	América do Sul	África/Índia/ Médio Oriente	Total
Primeira montagem	- 10%	+ 13%	- 5%	- 21%	- 4%	- 4%
Substituição	+ 2%	+ 9%	+ 0%	-6%	- 3%	+ 0%

\* Rússia e Turquia incluídas

### • Primeira montagem

- O mercado europeu diminuiu 7% neste semestre, com uma descida mais acentuada no segundo trimestre. Na Europa ocidental, a procura da primeira montagem subiu 8% nos primeiros três meses, impulsionada pelas vendas de camiões prévias à entrada em vigor da norma Euro VI, mas desceu para 4% no segundo trimestre, apesar do forte crescimento sustentado nas vendas de reboques. A crise ucraniana e a desaceleração da economia arrastaram para baixo as vendas de veículos novos na Rússia, causando uma queda do 36% na procura de pneus de primeira montagem.
- O mercado da América do Norte aumentou 10%, com um crescimento acentuado no segmento Classe 8 e um nível histórico nos pedidos de reboques.
- A procura asiática (excluindo a Índia) de pneu radial e diagonal subiu 4% no seu conjunto. Com uma economia que está a arrefecer, o mercado chinês terminou a primeira metade com um aumento de 6%, mas com uma clara desaceleração no segundo trimestre. No sudeste da Ásia, o mercado de primeira montagem derrubou-se 23% devido à comparativa com o forte crescimento na primeira metade de 2013 e à crise política na Tailândia. No Japão, o forte crescimento nas exportações de camião, apoiado por um iene forte, favoreceu o aumento da procura de pneus até 21%.

- Na América do Sul, o mercado total cai 9%, após o forte crescimento em 2013, impulsionado pela forte procura de grande maquinaria pesada para o segmento agrícola.
- **Substituição**
  - Na Europa, o mercado cresce 6%. O aumento de 9% na procura da Europa ocidental refletiu o crescimento contínuo sobre as comparativas de anos prévios, que foram mais baixas no primeiro trimestre (+ 16%) que no segundo (+ 3%). Por outro lado, a procura está a enfraquecer cada vez mais na Europa do Leste (+ 2%) e Turquia (- 6%).
  - O mercado da América do Norte encerrou a primeira metade com uma subida de 9%, com uma forte procura do transporte que voltou aos níveis prévios à crise, beneficiando a importação de pneus.
  - Os mercados asiáticos (excluindo a Índia), subiram 2 %, mas com fortes contrastes nos diferentes mercados. A ligeira desaceleração da economia chinesa manteve o mercado lento, com um aumento de 1 % no primeiro trimestre e um crescimento nulo no segundo, enquanto no sudeste da Ásia a forte procura na Indonésia compensou a instabilidade do mercado tailandês. No Japão, a procura caiu no segundo trimestre após o aumento das vendas prévias ao aumento do IVA.
  - Na América do Sul o mercado radial e diagonal reduziu cerca de 3%. A queda de 6% no segundo trimestre pressagia um mercado mais difícil na segunda metade do exercício, devido ao ambiente económico e laboral e às expectativas favoráveis para o segmento da recauchutagem com a chegada das carcaças de pneus radiais novos que se venderam em 2013.

## Pneus de especialidades

- **Engenharia civil:** A indústria da minaria continua a crescer de modo geral. No entanto, desde o quarto trimestre de 2013 o mercado do pneu para minas está a diminuir de maneira contínua, penalizado pela redução constante de stock pelas companhias mineiras. A procura de primeira montagem recuperou-se nos países maduros durante este período, empurrada por um aumento na produção de maquinaria num contexto de redução de stocks nos fabricantes e nos seus distribuidores. A procura de pneus utilizados em obra pública e pedreiras subiu nos países maduros, graças particularmente a um menor stock dos distribuidores.
- **Agrícola:** A procura mundial do mercado de primeira montagem terminou o semestre para a baixa nos países maduros, penalizada pela importante renovação do parque nos últimos anos e por uma redução nos incentivos fiscais agrícolas nos Estados Unidos. O mercado de substituição recuperou-se na Europa, mas continua a descer nos Estados Unidos, afetado pela indecisão do utilizador durante uma época de incerteza pelos rendimentos a médio prazo.
- **Duas rodas:** Os mercados de moto subiram na Europa mas diminuíram na América do Norte, onde sofreram as condições meteorológicas desfavoráveis durante o primeiro trimestre.
- **Avião:** Os mercados de aviação comercial melhoraram durante este período.

# Atividade e resultados do primeiro semestre de 2014

## Vendas Líquidas

Tendo em conta o efeito de um câmbio desfavorável de 457 milhões de euros e de um desvio de 58 milhões de euros no perímetro de consolidação, **as vendas líquidas consolidam-se em 9.673 milhões de euros**, enquanto no primeiro semestre de 2013 foram de 10.159 milhões.

Num contexto de incerteza pelo preço das matérias-primas, o Grupo esforçou-se por manter uma disciplina de preço enquanto conseguia um aumento dos volumes (+1,9%).

O efeito negativo do mix de preços situa-se em -169 milhões de euros (-1,6%).

Inclui -244 milhões de euros, pelo efeito combinado dos ajustes contratuais de preços, relacionados com a indexação dos mesmos aos das matérias-primas, e aos reposicionamentos de preços em certas dimensões, num ambiente de quedas de preço das matérias-primas. Integra, igualmente, 75 milhões de euros pelo efeito da melhoria do mix relacionado com a estratégia premium no segmento de 17" e superiores.

## Resultados

**O resultado operacional do Grupo, antes de elementos não recorrentes, atinge os 1.159 milhões de euros, isto é, 12% das vendas líquidas**, em comparação com os 1.153 milhões de euros (11,3%) obtidos no primeiro semestre de 2013. Os elementos não recorrentes de 87 milhões de euros correspondem aos custos de reestruturação dos projetos de melhoria da competitividade industrial no Canadá e na Hungria.

À parte do efeito das variações do câmbio (-173 milhões de euros), o resultado operacional antes de elementos não recorrentes registou um efeito favorável de 182 milhões de euros melhor do esperado, entre o efeito negativo do mix de preços (-169 milhões de euros) e o impacto positivo da diminuição do custo das matérias-primas (351 milhões de euros). Regista, igualmente, o impacto do leve aumento do volume (+68 milhões de euros), os efeitos do plano de competitividade, (+127 milhões de euros), em linha com os objetivos fixados, a inflação dos custos de produção e de outras despesas (-126 milhões de euros), assim como o aumento das despesas na nova ferramenta de pilotagem da empresa, custos de arranque e despesas nos novos mercados.

**O resultado líquido atinge um lucro de 624 milhões de euros.**

## Posição financeira líquida

No primeiro semestre, o Grupo gerou **um cash flow livre de -243 milhões de euros**, em linha com os objetivos anuais do Grupo, tendo em conta as variações sazonais. Os investimentos totais para este período foram de 703 milhões de euros.

Em 30 de junho de 2014, tendo em conta o *cash flow* livre negativo e o pagamento de dividendos, o **rácio de endividamento ascendeu a 9%**, correspondente a um endividamento financeiro líquido de 892 milhões de euros, em comparação com o 2% e os



142 milhões de euros registados no fim de dezembro de 2013.

## Informação por segmento

MILHÕES DE EUROS	VENDAS LÍQUIDAS		RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE NÃO RECORRENTES		MARGEM OPERACIONAL ANTES DE NÃO RECORRENTES	
	PRIMEIRO SEMESTRE 2014	PRIMEIRO SEMESTRE 2013	PRIMEIRO SEMESTRE 2014	PRIMEIRO SEMESTRE 2013	PRIMEIRO SEMESTRE 2014	PRIMEIRO SEMESTRE 2013
LIGEIRO CAMIONETA E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	<b>5.167</b>	<b>5.321</b>	<b>588</b>	<b>550</b>	<b>11,4%</b>	<b>10,3%</b>
CAMIÃO E DISTRIBUIÇÃO ASSOCIADA	<b>2.927</b>	<b>3.121</b>	<b>226</b>	<b>203</b>	<b>7,7%</b>	<b>6,5%</b>
ATIVIDADES DE ESPECIALIDADES	<b>1.579</b>	<b>1.717</b>	<b>345</b>	<b>400</b>	<b>21,8%</b>	<b>23,3%</b>
<b>GRUPO</b>	<b>9.673</b>	<b>10.159</b>	<b>1.159</b>	<b>1.153</b>	<b>12,0%</b>	<b>11,3%</b>

- **Ligeiro, camioneta e distribuição associada**

As vendas líquidas do segmento de Ligeiro, Camioneta e distribuição associada atingem os 5.167 milhões de euros, em comparação com os 5.321 milhões do mesmo período de 2013. Excluindo o efeito adverso das taxas de câmbio (-4%), subiram 1,1%.

O resultado operacional antes de elementos não recorrentes foi de 588 milhões de euros, isto é, 11,4% das vendas líquidas, em comparação com os 550 milhões de euros e o 10,3% para o primeiro semestre de 2013.

Apesar do efeito das taxas de câmbio, este aumento deve-se ao efeito positivo do mix de preços, em relação à descida dos preços das matérias-primas e a uma estrita política de preços. A contínua melhoria do mix de produto está apoiada pelo êxito da estratégia em pneus de jante 17" e superiores e no aumento do volume (+2,4%).

- **Camião e distribuição associada**

As vendas líquidas do segmento de camião e distribuição associada atingem 2.927 milhões de euros, em comparação com os 3.121 milhões de euros dos seis primeiros meses de 2013. Os resultados reduziram-se cerca de 5,4% devido às desfavoráveis taxas de câmbio.

O resultado operacional antes de elementos não recorrentes foi de 226 milhões de euros, isto é, 7,7% das vendas líquidas, em comparação com os 203 milhões de euros e o 6,5% das vendas líquidas do primeiro semestre de 2013.

Em linha com a procura da recuperação da rentabilidade, a melhoria traduz-se no seguinte efeito: um aumento de 2,4% de toneladas vendidas, um estrito controlo sobre os custos de produção e as despesas gerais, e uma manutenção do preço num ambiente competitivo baseado numa descida do preço nas matérias-primas.

- **Atividades de Especialidades**

As vendas líquidas do segmento de Atividades de Especialidades atingiram os 1.579 milhões de euros, diminuindo 8,0% em comparação com o primeiro semestre de 2013, devido ao efeito desfavorável das taxas de câmbio (- 4,6%).

O resultado operacional antes de elementos não recorrentes mantém-se a um nível estruturalmente elevado de 345 milhões de euros, isto é, 21,8% das vendas líquidas, em comparação com os 400 milhões de euros e o 23,3% do primeiro semestre de 2013 e os 245 milhões de euros e o 17,3% do segundo semestre de 2013.

A evolução deste resultado operacional provém dos ajustes de preços ligados às cláusulas de indexação, num contexto de descida das matérias-primas, das variações das taxas de câmbio, e da redução de volumes de 1,8%, pois a queda do segmento mineiro não se compensou totalmente com o crescimento de outros segmentos.

# Compagnie Générale des Etablissements Michelin

A Compagnie Générale des Etablissements Michelin teve um lucro de 540 milhões de euros no primeiro semestre de 2014.

As contas foram apresentadas ao Conselho de Vigilância na reunião de 24 de julho de 2014. Os procedimentos de auditoria foram realizados e o relatório de auditoria foi emitido em 28 de julho de 2014.



## Fatos destacados do primeiro semestre de 2014

- O Grupo apresenta o pneu MICHELIN® Premier® A/S, com a tecnologia inédita EverGrip™, que se autorregenera, mantendo-se seguro apesar do desgaste. (15 de janeiro de 2014)
- Lançamento do pneu de inverno para ligeiros, MICHELIN Alpin 5. (4 de fevereiro de 2014).
- MICHELIN Pilot Road 4, o novo pneu de moto da Linha de Duas Rodas (fevereiro de 2014).
- A Michelin Canadá anuncia uma redução das suas capacidades 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 ferramentas de produção das suas três fábricas no país. (3 de março de 2014)
- A Michelin assina um contrato de equipamento de pneus em primeira montagem com a Boeing para as aeronaves B737 MAX 7 e 8. (10 de março de 2014).
- Lançamento da nova gama de camião MICHELIN X® LINET™ Energy™ Séries 80 e 65: mais performances num mesmo pneu. (21 de março de 2014).
- Através da rede de provedores de serviços na América do Norte, a Michelin oferece o seu serviço Michelin Truck Care de manutenção de qualidade para frotas (4 de abril de 2014).
- A Michelin inaugura a sua primeira fábrica para a produção de caucho composto em Hat Yai, Tailândia. (abril de 2014).
- A Michelin prevê reconfigurar a sua presença industrial na Hungria e anunciou o projeto de fechar a sua fábrica de produção de pneus para camião de Budapeste. (6 de maio de 2014).
- O novo pneu MICHELIN X-STRADDLE 2: oferece mais segurança e produtividade nas atividades portuárias. (14 de maio de 2014).
- Política de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo: 20 agentes sociais, com influência na sociedade francesa, foram convidados pela Michelin a Clermont-Ferrand. (13-14 de maio de 2014).
- A Michelin anuncia a sua intenção de adquirir a Sascar, empresa brasileira líder em gestão digital de frotas. (9 de junho de 2014).
- A Michelin e a Audi vencem na 82ª edição das 24 Horas de Le Mans. (14-15 de junho de 2014).

A lista completa dos fatos destacados do primeiro semestre de 2014 está disponível no site do Grupo: [www.michelin.com/fre](http://www.michelin.com/fre)



A apresentação dos resultados do primeiro semestre de 2014 pode-se consultar também no site <http://www.michelin.com/fre>.

## CALENDÁRIO

- **Informação dos nove meses de 2014, até 30 de setembro:**  
Quarta-feira 22 de outubro de 2014 depois do encerramento da Bolsa
- **Vendas líquidas e resultados de 2014:**  
Terça-feira 10 de fevereiro de 2015 antes da abertura da Bolsa

## DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA CORRESPONDENTE AO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2014

O relatório financeiro do primeiro semestre de 2014, com base nas contas encerradas no dia 30 de junho de 2014, está disponível no endereço de Internet:

<http://www.michelin.com/fre>.

Igualmente, apresentou-se à AMF (Autorité des Marchés Financiers).

Este documento compreende fundamentalmente:

- O relatório de atividade a 30 de junho de 2014,
- As contas consolidadas e os anexos das contas,
- O relatório dos comissários de contas sobre a informação financeira do primeiro semestre de 2014.

## 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/eng](http://www.michelin.com/eng). 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), 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, desenvolvimento e industrialização 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

