



News Release

17 de Novembro de 2016

Henkel apresenta novas prioridades estratégicas e objetivos financeiros

Henkel 2020+: Foco no crescimento, digitalização e agilidade

- **Henkel mantém ambições emocionantes para 2020 e adiante:**
 - **Continuar a apresentar lucros operacionais e resultados atrativos**
 - **Maior foco no cliente, maior inovação, agilidade e total digitalização**
 - **Aquisições chave para reforçar o portfolio**
- **Estratégia clara com quatro prioridades:**
 - **Impulsionar o crescimento**
 - **Acelerar a digitalização**
 - **Aumentar a agilidade**
 - **Consolidar o crescimento**
- **Ambição financeira para 2020:**
 - **Aumento das vendas orgânicas: com uma média entre 2% a 4%**
 - **Ganhos por ação preferencial ajustados*: 7% a 9% CAGR****
 - **Aumento da margem EBIT***
 - **Expansão de fluxo de caixa livre**

Düsseldorf, Alemanha – A Henkel apresentou hoje as suas **novas prioridades estratégicas e ambições financeiras, que vão conduzir a Henkel até e para além de 2020**, intituladas como “Henkel 2020+”. Assente nos seus fortes fundamentos, a Henkel tem como objetivo **continuar a gerar um lucro operacional continuado** tendo como foco **quatro prioridades estratégicas: impulsionar o crescimento, acelerar a digitalização, aumentar a agilidade e consolidar o crescimento.**

* Ajustado para ganhos/perdas singulares e custos de reestruturação ** CAGR: Compound Annual Growth Rate



“Vamos construir o nosso futuro assente em **fortes fundamentos**, que nos permitirão gerar lucros operacionais e sustentáveis nos próximos anos. Temos **um excelente registo do bom desempenho dos nossos mercados, um portfolio de negócio equilibrado e diversificado composto por marcas fantásticas, tecnologias inovadoras e posições de liderança em categorias e mercados altamente atrativos – e uma equipa global altamente apaixonada com uma forte cultura, propósitos comuns e valores partilhados**”, afirma Hans Van Bylen, CEO da Henkel.

“Na Henkel, partilhamos o **propósito comum de criar valor sustentável** – para os nossos clientes e consumidores, os nossos colaboradores, acionistas, bem como para os nossos stakeholders e comunidades onde operamos. Adicionalmente, guiamo-nos pelos nossos **valores** em todas as nossas ações, decisões e comportamentos”, acrescenta Hans Van Bylen.

Ambição para 2020+: Continuar o desenvolvimento de sucesso da Henkel

“Queremos dar **continuidade ao desenvolvimento de sucesso da Henkel num ambiente empresarial tão volátil**, caracterizado pela globalização, a aceleração da digitalização, mercados em constante e rápida mudança, bem como um aumento significativo na escassez de recursos e responsabilidade social. Para 2020 em diante, a nossa **ambição na Henkel** passa por gerar **crescimentos mais rentáveis e sermos mais orientados para o cliente, mais inovadores, mais ágeis e totalmente digitalizados nos nossos processos internos e atividades de contacto com o cliente**. Adicionalmente, **temos como objetivo promover a sustentabilidade em todas as nossas atividades de negócio e reforçar a nossa posição de liderança**,” explica Hans Van Bylen.

“De forma a podermos alcançar esta ambição, vamo-nos **focar em impulsionar o crescimento, acelerar a digitalização em todas as nossas unidades de negócio e funções, aumentar a agilidade na nossa organização e nas nossas equipas, e consolidar o nosso crescimento através de iniciativas direcionadas.** Para além do crescimento orgânico, **as aquisições vão continuar a representar uma parte integral da nossa estratégia** de forma a continuarmos a reforçar o nosso portfolio. Vamos começar a implementar as nossas prioridades estratégicas com muita energia e desde o primeiro dia, dando continuidade ao desenvolvimento de sucesso e criando um valor sustentável,” afirma Hans Van Bylen, resumindo a direção estratégica futura da Henkel.

Crescimento rentável e rentabilidade atrativa

Num ambiente económico altamente volátil e incerto, a Henkel definiu um **objetivo financeiro concreto até 2020**: Durante os próximos quatro anos, a Henkel quer alcançar **uma média de crescimento orgânico das vendas entre 2 e 4%** contando com uma maior contribuição dos mercados emergentes. Relativamente **aos ganhos ajustados por ação preferencial**, a Henkel estima uma **taxa de crescimento anual composta (CAGR) entre os 7 e os 9%**. Este objetivo de aumentar os ganhos por ação preferencial (EPS) incluem o impacto das alterações cambiais e exclui grandes aquisições bem como partilha de resgates. Complementarmente, a Henkel pretende **continuar a melhorar a margem EBIT ajustada e a expansão do fluxo de caixa livre.**

“Definimos objetivos financeiros ambiciosos para 2020 que reforçam a confiança que temos na nossa capacidade de **obter um excelente desempenho financeiro e uma rentabilidade atrativa,**” afirma Carsten Knobel, Chief Financial Officer da Henkel. “Vamos manter o nosso focus em **disciplina de custos, melhorar a nossa**

rentabilidade, otimização do capital circulante líquido e a gerar fortes fluxos monetários. Isto vai-nos permitir investir quer em crescimento orgânico como não orgânico.”

Resumo das prioridades estratégicas

1. Impulsionar o crescimento

Impulsionar o crescimento em mercados maduros e emergentes será uma prioridade estratégica para a Henkel. A empresa irá lançar um conjunto de iniciativas direcionadas para criar um maior compromisso com **os clientes e consumidores**, reforçar as suas **tecnologias e marcas principais**, desenvolver **serviços e inovações emocionantes** e obter **novas fontes de crescimento**.

Com este maior envolvimento de **clientes e consumidores**, a Henkel pretende acelerar o crescimento junto dos maiores clientes através da intensificação de parcerias, mas também aumentar o seu crescimento no mercado com estes principais clientes em todas as três unidades de negócio. Isto será possível pela mudança na forma como colocamos o cliente no centro – focando nas necessidades dos clientes e dos consumidores – bem como executando planos de envolvimento para clientes e consumidores, envolvendo todos os níveis da organização. Para além disso, a Henkel quer melhorar a captura de oportunidades de crescimento ao dar resposta a necessidades específicas de determinados grupos alvo com produtos, serviços e inovações customizadas.

A Henkel pretende ainda reforçar as suas **tecnologias e marcas líderes**, aumentando as vendas das suas marcas globais **principais** bem como das marcas líderes locais: as vendas das 10 principais marcas devem aumentar para 75% das vendas totais do grupo até 2020. Isto vai ser possível através de investimentos direcionados para

reforçar as marcas líderes da Henkel, criando vantagens competitivas através de novas tecnologias e do desenvolvimento de produtos e soluções customizados em vários segmentos de mercado.

O crescimento será também impulsionado pela capacidade crescente da Henkel em desenvolver **inovações e serviços emocionantes**. Isto vai permitir à Henkel diferenciar-se em mercados altamente competitivos e passar de um modelo com o “foco no produto” para um modelo com o “foco na solução” com mais produtos e serviços diferenciadores quer no negócio de consumo quer industrial. Até 2020, a Henkel espera desenvolver mais inovações e planos acretivos para aumentar a quota das vendas das suas principais inovações. Para conduzir as capacidades de inovação e criar oportunidades de relacionamento com os seus clientes, a Henkel vai desenvolver e preparar a abertura de novos centros de inovação para a área de Adhesive Technologies em Düsseldorf e Shanghai. Ao mesmo tempo, a Henkel vai expandir os seus modelos e ofertas de serviço por todas as unidades de negócio. Isto irá incluir consultoria e aconselhamento técnico para os seus clientes profissionais e industriais, bem como ofertas de serviços digitais nas unidades de grande consumo tais como plataformas de reservas online para sessões nos salões de beleza, modelos de subscrição ou encomendas automatizadas.

A Henkel irá também complementar o seu foco estratégico de impulsionar o crescimento nos principais negócios já existentes ao capturar potenciais **novas fontes de crescimento**, por exemplo ao entrar em novos mercados para agarrar oportunidades em mercados maduros e emergentes. Aquisições irão ajudar a complementar o portfolio da Henkel, reforçar a sua posição em categorias e mercados atrativos, bem como alargar a categorias adjacentes. Paralelamente, a empresa irá estabelecer um Venture Capital Fund até 150 milhões de euros para investir em start-ups com conhecimento tecnológico e digital.

Para dar suporte a este objetivo de crescimento, a Henkel vai aumentar os seus investimentos e as suas despesas de capital (Capex), passando de cerca de 2 mil milhões de euros entre 2013 e 2016 para 3 mil milhões de euros para o período entre 2017 e 2020.

Ao mesmo tempo que a Henkel procura manter um crescimento orgânico, as aquisições irão também constituir uma parte integral da estratégia da empresa no reforço do seu portfolio. A Henkel irá continuar a identificar potenciais opções com uma abordagem altamente disciplinada e assente em critérios claros: alinhamento estratégico, disponibilidade e financeiramente atrativo. Para além disso a Henkel mantém o seu compromisso com o seu rating “Single A”.

2. Acelerar a Digitalização

Acelerar a digitalização irá ajudar a Henkel a fazer crescer com sucesso nas suas divisões, reforçar as relações com os seus clientes e consumidores, otimizar os seus processos e transformar a empresa por completo. Até 2020, a Henkel irá implementar um conjunto de iniciativas para **conduzir o comércio digital, potenciar a indústria 4.0 e transformar a organização**.

Para **alavancar o comércio digital**, a Henkel pretende digitalizar as suas interações com os clientes, consumidores, parceiros de negócio e fornecedores por toda a cadeia de valor quer nas áreas de negócio de consumo quer industrial. As vendas “digitais” deverão ter duplicado para mais de 4 mil milhões de euros em 2020. Por exemplo no negócio de consumo a Henkel pretende marcar o seu relacionamento através de ofertas “multicanal” que ligam plataformas de comércio eletrónico com retalho tradicional, desenvolver e lançar novas plataformas digitais e ao mesmo tempo alargar significativamente o uso dos meios digitais.

A Henkel irá também **potenciar a indústria 4.0** para melhor planejar, localizar, produzir e distribuir os seus produtos e soluções. A digitalização de uma cadeia de fornecimento global e integrada irá ajudar a aumentar os níveis de serviço para os clientes, a melhor utilizar as unidades de produção, a aumentar a produção de processos logísticos e a reduzir a pegada ecológica da Henkel.

O sucesso da digitalização da Henkel irá depender das capacidades dos seus colaboradores e da capacidade de **transformar a organização**, adotando rapidamente uma mentalidade de “testar e aprender”. Para promover esta mudança, a Henkel irá alargar os seus programas de desenvolvimento e formação. Complementarmente, será criada a posição de Chief Digital Officer com responsabilidade de negócio transversal.

3. Aumentar a Agilidade

Num ambiente de negócio tão volátil e dinâmico, **aumentar a agilidade** da organização será um fator crítico para o sucesso da Henkel no futuro. Isto incluirá ter **equipas enérgicas e capacitadas, um processo de comercialização mais rápido** bem como **processos simples e inteligentes**.

Para criar uma organização mais ágil com **equipas mais enérgicas e capacitadas**, a Henkel irá promover o espírito empreendedor dos seus colaboradores e a abertura à mudança, encorajar a adaptação e alargar a responsabilidade e tomada de decisão dos colaboradores. Isto vai ser suportado pela forte cultura de desempenho da Henkel, canais de feedback aberto e também pelo reconhecimento e recompensa pela obtenção de excelentes resultados.

Como parte da sua iniciativa de “**processos de comercialização mais rápidos**” a Henkel pretende reduzir os tempos de preparação de inovações através de uma maior antecipação das necessidades dos clientes e dos consumidores. Por exemplo, em Laundry & Home Care e em Beauty Care, a Henkel estima reduzir em 30% os tempos de preparação. Paralelamente, a Henkel pretende acelerar as entradas e penetração em novos mercados.

A Henkel irá também implementar uma abordagem “**simplicidade inteligente**” para se tornar mais ágil através de modelos de negócio flexíveis adaptados a mercados dinâmicos, bem como através da otimização de processos e fluxos de trabalho.

4. Consolidar o crescimento

Com o objetivo de **consolidar o crescimento**, a Henkel irá implementar novas abordagens para otimizar a **alocação de recursos**, o foco na **gestão das receitas líquidas**, para além do aumento da **eficiência nas estruturas de trabalho**, continuando a alargar a sua organização **Global Supply Chain**. Juntas, estas iniciativas vão contribuir para **aumentar a rentabilidade** e permitir à Henkel **sustentar os seus objetivos de crescimento para 2020 e em diante**.

“**A alocação de recursos que criam valor**” irá ajudar a otimizar a gestão de custos através de uma maior transparência do orçamento global pelas diferentes categorias de custos, bem como através da alocação de um maior orçamento.

A **gestão das receitas líquidas** irá permitir uma maior eficiência nas atividades promocionais da Henkel. Isto irá incluir, por exemplo, aproveitar o conhecimento do consumidor, bem como uma expansão de categoria ou o desenvolvimento de novas categorias com parceiros de retalho.

A Henkel irá também continuar a trabalhar na implementação de **estruturas mãos eficientes**, como por exemplo, através de uma transformação contínua dos seus centros de serviços partilhados, que suportam um conjunto de processos transversais numa forma altamente uniformizada e digitalizada brindando serviços em todas as unidades de negócio. Complementarmente, a empresa irá continuar a otimizar os seus processos globais de produção e armazenamento para reduzir a sua pegada ecológica.

Dando seguimento ao sucesso já iniciado na Europa, e aos hubs estabelecidos quer na Europa quer na Ásia, a **organização integrada Global Supply Chain** será posteriormente instaladas em todas as regiões.

Gerar valor sustentável

*“A Henkel pretende **ciar valor sustentável** em todas as dimensões das suas atividades de negócio. Este propósito reúne todos os nossos colaboradores e está em linha com um conjunto de **valores importantes**: clientes e consumidores, pessoas, resultado financeiro, sustentabilidade e negócio familiar,”* diz Hans Van Bylen.

Para reforçar o seu compromisso com a sustentabilidade, a Henkel definiu objetivos claros para aumentar a sua eficiência de recursos, nomeadamente através da **criação de valor acrescentado com menos recursos**. A Henkel definiu também **metas de sustentabilidade** ambiciosos que resultarão num **aumento da eficiência de 75% em 2020** comparativamente a 2010. Envolvendo **todos os colaboradores da Henkel em todo o mundo para serem embaixadores sustentáveis** junto de clientes e consumidores, parceiros de negócio e sociedade em geral será um elemento crucial na condução da Henkel enquanto líder de sustentabilidade.

Sobre a Henkel

A Henkel opera globalmente com um portfólio bem equilibrado e diversificado. A empresa detém posições de liderança com as suas três unidades de negócios, tanto em empresas industriais quanto de consumo, graças à força das marcas, inovações e tecnologias. A Henkel Adhesive Technologies é líder global no mercado de adesivos em todos os segmentos da indústria em todo o mundo. Nos seus negócios de Laundry & Home Care e Beauty Care, a Henkel ocupa posições de liderança em muitos mercados e categorias em todo o mundo. Fundada em 1876, a Henkel faz uma retrospectiva a mais de 140 anos de sucesso. Em 2015, a Henkel registou vendas de 18,1 mil milhões de euros (20,1 mil milhões de dólares), lucro operacional ajustado de 2,9 mil milhões de euros (3,2 mil milhões de dólares). As suas três principais marcas, Persil (detergente), Schwarzkopf (cabelo) e Loctite (adesivo) geraram mais de 6 mil milhões de euros (cerca de US \$ 6,6 mil milhões) em vendas combinadas. A Henkel emprega cerca de 50.000 pessoas em todo o mundo - uma equipe apaixonada e altamente diversificada, unida por uma forte cultura empresarial, um objetivo comum para criar valor sustentável e valores partilhados. Como líder reconhecida em sustentabilidade, a Henkel ocupa posições de destaque em muitos índices e classificações internacionais. As ações preferenciais da Henkel estão listadas no índice alemão de ações DAX. Para obter mais informações, visite www.henkel.com

This document contains forward-looking statements which are based on the current estimates and assumptions made by the corporate management of Henkel AG & Co. KGaA. Forward-looking statements are characterized by the use of words such as expect, intend, plan, predict, assume, believe, estimate, anticipate, forecast and similar formulations. Such statements are not to be understood as in any way guaranteeing that those expectations will turn out to be accurate. Future performance and the results actually achieved by Henkel AG & Co. KGaA and its affiliated companies depend on a number of risks and uncertainties and may therefore differ materially from forward-looking statements. Many of these factors are outside Henkel's control and cannot be accurately estimated in advance, such as the future economic environment and the actions of competitors and others involved in the marketplace. Henkel neither plans nor undertakes to update forward-looking statements. This document has been issued for information purposes only and is not intended to constitute an investment advice or an offer to sell, or a solicitation of an offer to buy, any securities.

Para mais informações:

Contacto:	HILL & KNOWLTON	HENKEL IBÉRICA
	Neusa Almeida	Laura Pujal
Phone	+351 919786713	+34 93 290 44 92
Email	Neusa.almeida@hkstrategies.com	laura.pujal@henkel.com