

## INDRA APRESENTA PLANO ESTRATÉGICO *LEADING THE FUTURE* PARA PASSAR PARA OUTRA DIMENSÃO

- No seu plano estratégico *Leading the Future* a empresa salienta que se centrará na defesa, no sector aeroespacial e nas tecnologias digitais avançadas, com o objetivo de se tornar, em menos de 10 anos, o coordenador nacional que lidera o ecossistema espanhol, com um papel fundamental na segurança e soberania europeias
- Para articular esta transformação, a Indra evoluirá para uma estrutura de grupo mais flexível, com quatro divisões: Defesa, Tráfego Aéreo, Espaço e Minsait, na qual se integrará a área de Mobilidade
- No sector da defesa, a Indra simplificará a sua oferta em torno de 11 soluções centradas no cliente, construídas em torno de seis categorias tecnológicas: radar, defesa eletrónica, electro-ótica, comando e controlo, comunicações e simulação
- A Indra consolidará a sua liderança na gestão do tráfego aéreo (ATM) na Europa, ampliará a sua posição na América do Norte e na Ásia-Pacífico, e estenderá a sua presença à gestão do tráfego aéreo não tripulado (UTM)
- Para aproveitar a relevância que o espaço está a adquirir, tanto no mundo civil como no militar, a Indra criará uma nova empresa com capacidades end-to-end, aberta à participação de futuros acionistas e garantindo a soberania espanhola nas comunicações
- A Minsait integrará as atividades de Mobilidade e reforçará a sua posição como um dos principais intervenientes no sector das TI com a entrada de novos acionistas estratégicos, centrando simultaneamente a sua oferta nas linhas de negócio digitais mais avançadas e acelerando a expansão para geografias de elevado valor
- A Indra transformará completamente as suas operações para conseguir maiores eficiências e evoluirá as suas capacidades de integração de sistemas através da normalização e digitalização dos modelos de engenharia e produção, avançando para a Indústria 4.0
- A Indra continuará a ser uma referência em ESG, talento e inovação: investirá mais de 3 mil milhões de euros em I+D+i até 2030 e criará um centro tecnológico integrado de última geração, o Indra Technology Hub, para impulsionar a inovação em tecnologias de ponta nos sectores da defesa e aeroespacial.
- Em termos de objetivos financeiros, a Indra pretende obter receitas superiores a 6 mil milhões de euros e uma geração de caixa acumulada de 900 milhões de euros até 2026, receitas de 10 mil milhões de euros até 2030 e uma geração de caixa superior a 3 mil milhões de euros entre 2024 e 2030.
- A empresa tem também como objetivo uma margem EBITDA superior a 12% e uma margem EBIT de 10% até 2026, com uma melhoria significativa da eficiência impulsionada pela contribuição da atividade de defesa e aeroespacial, que representa aproximadamente dois terços do total.

**Lisboa, 6 de março de 2024** – No âmbito do seu Capital Markets Day, a Indra apresentou hoje o seu novo Plano Estratégico *Leading the future*, através do qual aspira a converter-se no coordenador do ecossistema espanhol de defesa e aeroespacial, desempenhando um papel chave na segurança e soberania europeias. Deste modo, nos próximos anos, a empresa centrar-se-á na defesa, na indústria aeroespacial e nas tecnologias digitais avançadas com o objetivo de "garantir o futuro, impulsionando o progresso tecnológico".

Além disso, a Indra pretende reforçar a sua posição como coordenadora dos programas de Defesa na Europa e do ecossistema tecnológico, impulsionando a inovação, estimulando o crescimento económico e

melhorando a competitividade, e consolidar a sua posição como empregador de eleição de talento tecnológico de alto valor com um objetivo claro, que é "assegurar o futuro impulsionando o progresso tecnológico".

"O objetivo de *Leading the future* é fazer da Indra a multinacional espanhola de referência em defesa e aeroespacial e tecnologias digitais avançadas. Países vizinhos como o Reino Unido, a Itália e a França já puseram em prática esta visão, consolidando os seus sectores da defesa e aeroespacial sob a égide dos seus próprios campeões nacionais, através de um processo que levou mais de uma década. Este processo é fundamental para reforçar a autonomia estratégica em Espanha e a Indra aspira a liderar o ecossistema nacional em menos de 10 anos", afirmou Marc Murtra, CEO da Indra, durante a apresentação do plano a analistas e investidores. Na sua intervenção, Murtra analisou as atuais condições favoráveis nos sectores da defesa e da tecnologia, e destacou a sólida posição e a trajetória da Indra em ambos os negócios, que serão utilizadas para avançar no seu novo plano.

O presidente da Indra explicou em pormenor as orientações estratégicas a longo prazo que *Leading the Future* definiu para o futuro da empresa:

- Acelerar a transição para ser a referência nacional multi-domínio em defesa, com o objetivo de aumentar a sua relevância como integrador global de sistemas e coordenador do ecossistema em Espanha em programas aéreos e terrestres, e desenvolver o domínio espacial. Para este último, a Indra criará uma nova empresa espacial, que aspira a ser a referência nacional e uma empresa europeia relevante.
- Converter a Indra no líder mundial de ATM (Air Traffic Management), ampliando a sua posição na América do Norte e Ásia-Pacífico.
- Tornar a Indra no coordenador do ecossistema de tecnologia e serviços avançados na indústria europeia e da América Latina, promovendo o desenvolvimento das tecnologias digitais mais avançadas em áreas como a Inteligência Artificial, a cloud e a cibersegurança.
- Reforçar as marcas da Indra para manter a empresa como um empregador de eleição para o talento tecnológico de alto valor nas geografias prioritárias.

Por seu lado, o CEO da Indra, José Vicente de los Mozos, assinalou que, para o conseguir, a Indra deve continuar a transformar a sua cultura, gestão, processos e operações. Outros pilares da estratégia da Indra serão a simplificação e a focalização estratégica da oferta de produtos, para a alinhar com as necessidades dos clientes e as exigências do mercado, e a promoção da inovação. Neste âmbito, a Indra investirá mais de 3.000 milhões de euros em I+D+i até 2030.

"Para articular esta transformação, a Indra evoluirá para uma estrutura de grupo mais flexível através de uma nova empresa de espaço e ajustes na Minsait, incluindo a incorporação da Mobilidade como vertical e a entrada de sócios estratégicos", disse de Los Mozos, que enumerou as sete linhas estratégicas em torno das quais girará o plano *Leading the Future*:

- A Indra centrar-se-á na defesa e no sector aeroespacial, para se tornar uma referência europeia no sector da defesa e alargar a sua liderança e alianças europeias em ATM aos Estados Unidos e à Ásia-Pacífico/Índia.
- Irá impulsionar o crescimento do domínio espacial, criando uma nova empresa, com uma proposta de valor dupla, civil e militar, de ponta a ponta.
- Aumentará a autonomia da Minsait, abrindo-a a acionistas estratégicos para acelerar o seu ambicioso plano de crescimento.
- Reforçará a sua presença em novos mercados nacionais para melhorar o posicionamento local e aumentar a proximidade com os clientes em regiões-chave.

- Irá ativar a rotação da carteira, incluindo a alienação de ativos não estratégicos e a expansão do seu ecossistema para consolidar a sua presença na Europa Ocidental e Oriental, no Médio Oriente e nos EUA e complementar as suas capacidades.
- Aumentará ainda mais o investimento em I&D tecnológica, assegurando as suas capacidades críticas.
- Por último, a Indra redobrá os seus esforços em relação ao talento crítico.

### **Transformação de operações: Indra Technology Hub**

Como parte do seu enfoque na Defesa e Aeroespacial, a Indra empreenderá uma transformação completa das suas operações para conseguir maiores eficiências e desenvolver as suas capacidades de integração de sistemas.

Para tal, o novo plano preconiza a normalização e modernização dos modelos de engenharia e produção, promovendo uma maior aposta no planeamento e controlo da produção; uma maior aposta na engenharia avançada, centrada nos princípios de verificação e validação, e noutras áreas-chave, como a prototipagem acelerada e a normalização do design; uma maior agilidade e resiliência, através da digitalização e integração com a cadeia de abastecimento e da implementação de metodologias lean; processos novos, mais eficientes e orientados para a qualidade, assegurando um melhor controlo da qualidade e uma melhor gestão das categorias; e acelerando em direção à Indústria 4.0. tirando partido da digitalização de sistemas e ferramentas.

No auge desta transformação estará o Indra Technology Hub, um centro tecnológico integrado de última geração, previsto para 2026, que se centrará na investigação e desenvolvimento de tecnologias de vanguarda para os sectores da defesa e aeroespacial.

### **O negócio da defesa no centro da nova estratégia**

A visão da Indra para o seu negócio de defesa é converter-se no coordenador espanhol dos programas europeus terrestres, aéreos e ciberespaço, convertendo-se num integrador de sistemas de defesa de referência e transformando o mercado da defesa de nacional para internacional.

Passou também de fornecedor de produtos a coordenador do ecossistema de defesa, alargando o seu alcance internacional, tirando partido de alianças e de fusões e aquisições (F&A); de uma carteira dispersa e pouco coesa a uma empresa centrada em soluções de elevado valor e orientadas para o cliente em torno de algumas tecnologias-chave; de uma proposta de valor média no setor a uma oferta de tecnologias de ponta e de capacidades de manutenção preditiva; desde a engenharia e operações rígidas e baseadas em projetos até à máxima excelência, normalização e escalabilidade.

Para aumentar o controlo sobre toda a cadeia de abastecimento, a Indra vai racionalizar e simplificar o seu portfólio, a empresa passou de 100 produtos para oferecer 11 soluções centradas no cliente, construídas em torno de seis categorias tecnológicas: radar, defesa eletrónica, electro-ótica, comando e controlo, comunicações e simulação.

### **Em busca do número um do mundo em ATM**

A visão da Indra para o seu negócio ATM é manter a sua liderança na Europa, Médio Oriente e América Latina; ser o número um a nível mundial, reforçando a sua presença na América do Norte e Ásia-Pacífico; e estender a sua solução de tecnologia de automatização ao Médio Oriente, América Latina e Ásia.

Para concretizar esta visão, a Indra consolidará a sua liderança na Europa, a sua principal geografia recorrente, impulsionando novas soluções de automatização dentro da aliança iTEC e capturando oportunidades em torno da renovação de sistemas de vigilância. Na América do Norte, e mais concretamente nos Estados Unidos, continuará a trabalhar na integração da sua nova filial norte-americana e dimensionará o seu negócio através de parcerias para reforçar a sua posição nos futuros programas de renovação de

infraestruturas. No Médio Oriente e na Ásia-Pacífico, a empresa pretende captar oportunidades em torno da renovação de grandes sistemas, desenvolver programas de céu único e fechar alianças com parceiros tecnológicos. Além disso, irá expandir a sua liderança na gestão do tráfego aéreo não tripulado, através do desenvolvimento de plataformas e da exploração de novas oportunidades.

### **Espaço, estratégico para ser líder no sector da defesa e aeroespacial**

No que diz respeito ao domínio espacial, a visão da Indra é converter-se num *player* europeu Tier-1, uma das empresas líderes com presença global e presença nos principais programas europeus, desenvolver uma oferta civil e militar com capacidades *end-to-end* ao longo de toda a cadeia de valor, assim como aproveitar o ecossistema internacional de potenciais acionistas e parceiros para acelerar o seu crescimento.

O espaço é cada vez mais relevante, com o desenvolvimento de programas chave na UE, que pretendem garantir a sua autonomia estratégica e a soberania sobre as comunicações, fundamentais na defesa, mas também para o negócio da ATM e outras aplicações civis. Empresas internacionais como a Indra já contam com divisões dedicadas ao espaço, o que sublinha a sua importância para se converter numa empresa líder em defesa e aeroespacial.

Para além de reunir as capacidades espaciais existentes da Indra, a nova empresa incorporará posteriormente parceiros globais a longo prazo para aumentar a capacidade financeira e acelerar o crescimento inorgânico na Europa, com a ambição de alcançar receitas superiores a mil milhões de euros em 2030.

### **Minsait, uma empresa cada vez mais digital, centrada em geografias de elevado valor**

A visão da Indra para a Minsait é torná-la num dos principais *players* de Serviços de TI na Europa e na América Latina, com uma oferta reequilibrada para as linhas de negócio digitais mais avançadas e acelerando a sua expansão em geografias de elevado valor.

Existem cinco ações-chave em torno do futuro da Minsait: será dada à Minsait uma maior autonomia operacional dentro do grupo, com um modelo de governação dedicado; serão trazidos acionistas estratégicos para acelerar o seu ambicioso plano de crescimento; a Mobilidade será incorporada como uma nova vertical de negócio para alavancar as capacidades da Minsait; as capacidades digitais do grupo serão reforçadas, com a Minsait a servir outros negócios da Indra. Além disso, existem planos para vender ativos não estratégicos e para alavancar fusões e aquisições (M&A).

O ambicioso plano da Minsait será apoiado por um parceiro para ajudar a acelerar o seu plano de crescimento.

Este plano inclui também a captação de eficiências através do lançamento da Inteligência Artificial Generativa e a otimização dos custos unitários da pirâmide de produção; a implementação de um modelo comercial proactivo em torno da oferta prioritária e dos clientes-alvo e o desenvolvimento de planos de vendas conjuntos com grandes empresas de tecnologia; a evolução para uma oferta mais digital, integrando capacidades em IA, nuvem, cibernética e outras tecnologias de elevado potencial, para estabelecer uma oferta líder no sector; e consolidar a presença em áreas geográficas de elevado valor, como a Europa e o Médio Oriente, bem como reforçar as operações na América Latina.

### **Internacionalização e alianças estratégicas**

Para evoluir para uma empresa multinacional, a Indra lançará três novos clusters, América do Norte e Europa Central e do Norte; Médio Oriente e Norte de África; e América Latina e Europa do Sul, para reforçar a posição local e a proximidade com os clientes nas regiões prioritárias. O resto do mundo funcionará com um modelo de exportação. Esta internacionalização será apoiada por uma estratégia de rotação de carteira (M&A), assim como pela expansão do ecossistema através de alianças chave.

A Indra continuará a promover acordos de colaboração e a fomentar alianças na área da defesa, apoiando-se nas colaborações atuais com Navantia, Escribano, TecnoBIT, Thales, Lockheed Martin e EDGE Group, com o objetivo de gerar capacidades de nova geração em conjunto com os seus aliados. Em ATM, a Indra estabelecerá alianças nos Estados Unidos e com fornecedores de serviços de navegação aérea no Médio

Oriente. Na Minsait, continuará a colaborar com *hyperscalers* para lançar planos de negócio conjuntos e reforçar a oferta digital.

### **Talento e ESG**

O ativo mais importante da Indra para materializar o seu propósito e alcançar os seus objetivos é o talento, pelo que a Indra redobrará os seus esforços para desenvolver uma cultura verdadeiramente diferenciadora, "Indra Way", em torno de cinco pilares principais: uma cultura de diversidade, multinacional e multiempresarial; com um estilo de liderança reconhecível e partilhado, que incorpora a tomada de decisões ágeis; uma cultura de excelência comercial e operacional, que fomenta a responsabilidade; que facilita o crescimento profissional e pessoal, e estimula as ambições dos profissionais; uma cultura, que se traduz em orgulho de pertença e transforma os profissionais em embaixadores da marca.

A Indra continuará também a trabalhar para reforçar a sua posição de referência no mercado em ESG (*Environmental, Social and Governance*) sob as diretrizes de um novo plano 24-26, com 16 linhas estratégicas e mais de 15 KPIs. Os seus objetivos incluem a aceleração da descarbonização, a promoção da conceção ecológica, a melhoria da sustentabilidade da cadeia de abastecimento, a incorporação das melhores práticas para uma utilização responsável da IA e da privacidade dos dados nas suas soluções, o aumento da diversidade a nível da gestão e da governação e o reforço da supervisão da governação dos riscos ESG.

### **Objetivos financeiros**

Depois de superar o *guidance* fixado para 2023, os objetivos da Indra para 2026 são superar os 6.000 milhões de euros de receitas, com uma margem EBITDA superior a 12%, alcançar uma margem EBIT de 10% e gerar um Free Cash Flow (FCF) de 900 milhões de euros no período 24-26.

Tudo isto, alcançando um EBITDA (resultado bruto de exploração) de 750 milhões de euros e um EBIT (resultado operacional) de 600 milhões de euros, o que representa uma aceleração significativa das métricas de eficiência da Indra, face às do ciclo anterior.

A Indra prevê manter um rácio de distribuição de dividendos estável, de cerca de 20%, em linha com os níveis atuais e coerente com a estratégia da empresa.

### **Sobre a Indra**

A Indra ([www.indracompany.com](http://www.indracompany.com)) é uma das principais empresas globais de tecnologia e consultoria, líder mundial em engenharia tecnológica para os mercados aeroespacial, defesa e mobilidade, e em transformação digital e tecnologias da informação em Espanha e na América Latina através da sua filial Minsait. O seu modelo de negócio baseia-se numa oferta abrangente de produtos próprios, com uma abordagem *end-to-end* de alto valor e uma elevada componente de inovação, tornando-a no parceiro tecnológico para a digitalização e para as operações-chave dos seus clientes em todo o mundo. A sustentabilidade faz parte da sua estratégia e cultura, de forma a responder aos desafios sociais e ambientais presentes e futuros. No final de 2022, a Indra tinha um volume de negócios de 3.851 milhões de euros, cerca de 57.000 colaboradores, presença local em 46 países e operações comerciais em mais de 140 países.

Em Portugal desde 1997, a Indra, com escritórios em Lisboa, Porto e Amarante, conta com uma sólida equipa de profissionais com elevada especialização para o desenvolvimento e implementação das suas soluções e serviços. A empresa integra alguns dos projetos mais inovadores que são chave para o desenvolvimento económico e tecnológico do país nos sectores de Transporte & Defesa e nas Tecnologias de Informação (TI) através da sua filial Minsait.

### Contacto de Comunicação

**Corpcom - Cátia Gil**  
[catia.gil@corpcom.pt](mailto:catia.gil@corpcom.pt)

**Corpcom - Tiago Silva**  
[Tiago.silva@corpcom.pt](mailto:Tiago.silva@corpcom.pt)