Preparados para um grande desafio

Com mais de 50 instalações de engarrafamento e aproximadamente 25 000 colaboradores, a Coca-Cola European Partners prestará serviço a uma população de mais de 300 milhões de pessoas em 13 países da Europa Ocidental.

Em agosto de 2015 a Coca-Cola Enterprises, Coca-Cola Iberian Partners e Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG), filial da The Coca-Cola Company na Alemanha, alcançaram um acordo para integrarem as suas operações numa nova empresa, a Coca-Cola European Partners. A operação pressupõe a criação da maior engarrafadora independente da The Coca-Cola Company a nível global em termos de rendimentos líquidos.

A nova empresa operará nos quatro maiores mercados da indústria de bebidas não alcoólicas da Europa Ocidental – Espanha, Alemanha, França e Grã-Bretanha – e converte-se, além disso, num dos grandes grupos do setor da alimentação na Europa.

Os valores da nova empresa dão uma clara imagem da sua dimensão: a macroengarrafadora atenderá mais de 300 milhões de consumidores em 13 países: Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Portugal, Holanda, Bélgica, Noruega, Suécia, Andorra, Islândia, Luxemburgo e Mónaco.

Resultados sólidos

A Coca-Cola European Partners nasceu com rendimentos líquidos anuais pro forma de aproximadamente 12 600 milhões de dólares, um EBITDA de 2 100 milhões de dólares

Continua na página 14

300

MILHÕES DE CONSUMIDORES

170 milhões no território Coca-Cola Enterprises, 57 milhões no território Ibérico e 80 milhões na Alemanha.

25 000

EMPREGO DIRETO

Dos 25 000 empregos diretos, 4 480 estão no território Iberian Partners.

13

PAÍSES DA EUROPA OCIDENTAL

Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Portugal, Holanda, Bélgica, Noruega, Suécia, Andorra, Islândia, Luxemburgo e Mónaco.

50

INSTALAÇÕES DE ENGARRAFAMENTO

Em que se produzem cerca de 80 000 milhões de litros de refrigerantes, sumos e água cada ano.

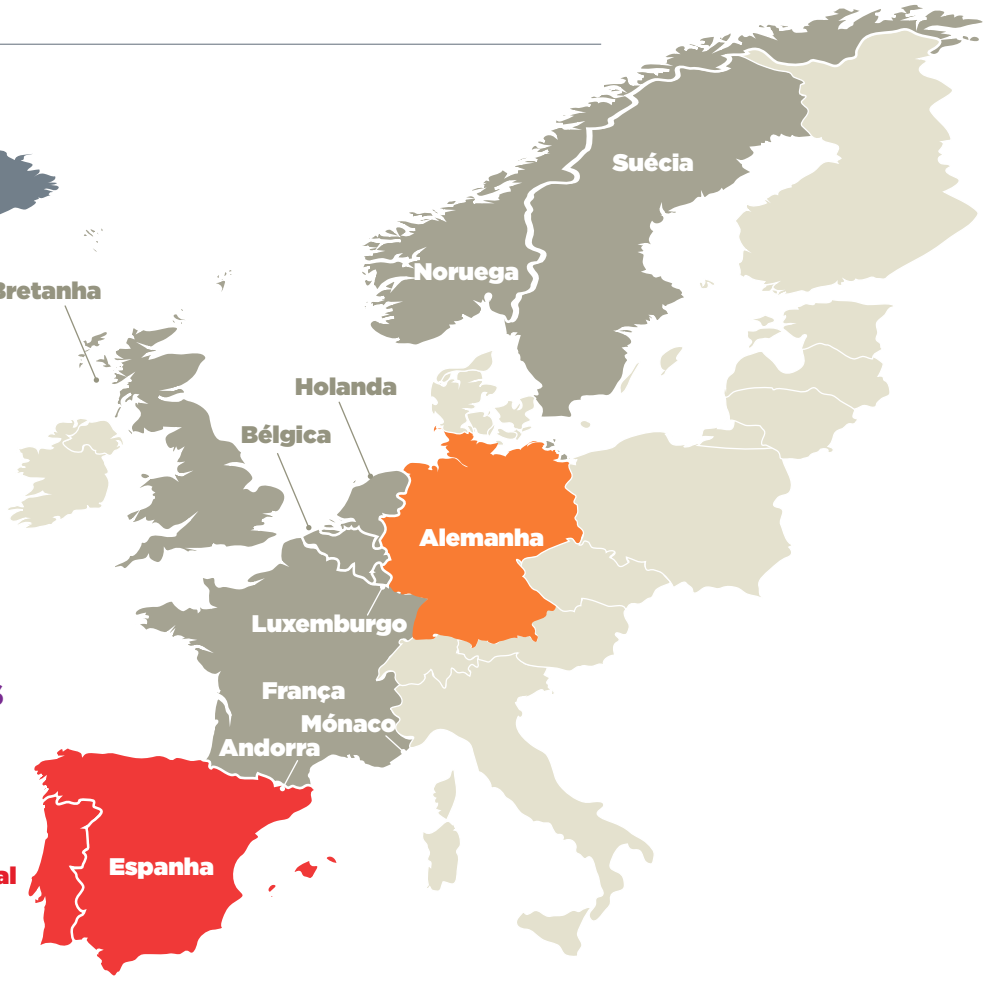
2 500

MILHÕES DE CAIXAS UNIDADE

de refrigerantes, sumos e água produzidos e vendidos nos 13 países que integrarão o território Coca-Cola European Partners.

Território Coca-Cola European Partners

CCEAG CCE CCIP



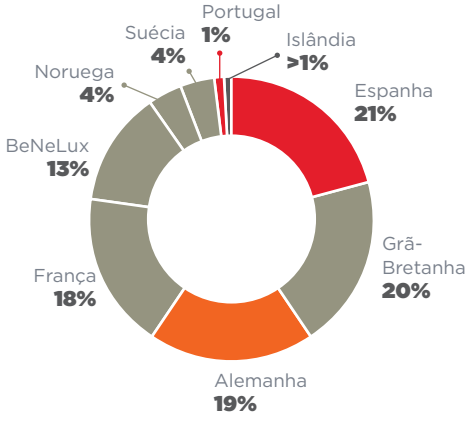
Bolsa

No segundo trimestre de 2016 a nova empresa começará a ser cotada nas bolsas de Madrid, Londres, Nova Iorque e Amesterdão.

350/375 MILHÕES $

Está prevista a consecução de poupanças em custos antes dos impostos de 350 a 375 milhões de dólares nos três anos seguintes ao encerramento da operação.

Vendas por países (%)



Liderança

A liderança da Coca-Cola Iberian Partners nesta operação constata-se pelo facto de a atual presidente executiva da Coca-Cola Iberian Partners, **Sol Daurella**, vir a ser a presidente do grupo que surgir após a integração; e também com a nomeação de **Victor Rufart**, até setembro diretor geral da Coca-Cola Iberian Partners, para diretor do escritório de integração do grupo. O administrador delegado da nova empresa será **John Brock**, presidente e administrador delegado da Coca-Cola Enterprises.

Vem da página 12

e um lucro operativo de 1 600 milhões de dólares.

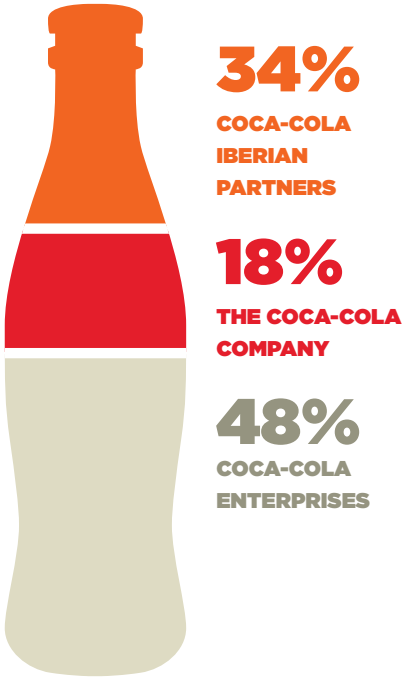
Outro aspeto fundamental desta integração é a importante criação de poupança que vai provocar. A estimativa de poupanças situa-se aproximadamente entre 350 e 375 milhões de dólares nos primeiros três anos da operação, calculados de forma anualizada antes dos impostos.

Acionistas

Os acionistas da Coca-Cola Enterprises terão uma participação de 48%, os acionistas da Coca-Cola Iberian Partners terão 34%, e a The Coca-Cola Company 18% das ações da Coca-Cola European Partners.

O gigante engarrafador chegará, no segundo trimestre do ano, às Bolsas de Amesterdão, Londres, Nova Iorque e Madrid. A empresa será constituída no Reino Unido, um dos seus principais mercados, e terá os seus escritórios centrais em Londres. A operação não afetará a fiscalidade da Coca-Cola Iberian Partners em Espanha e em Portugal. Os rendimentos criados pelo negócio da Coca-Cola Iberian Partners nos dois países continuarão sujeitos aos sistemas fiscais espanhol e português nas condições anteriores a esta integração.

Composição dos acionistas da Coca-Cola European Partners



Equipa de Governo

Sol Daurella (atual Presidente Executiva da Coca-Cola Iberian Partners) será nomeada Presidente da Coca-Cola European Partners e John Brock, Chief Executive Officer (CEO). Damian Gammell, atual presidente do Beverage Group e CEO da Anadolu Efes, e anterior CEO da Coca-Cola EAG, entrará como Chief Operating Officer (COO) quando a operação se tornar efetiva. Victor Rufart, diretor geral da Coca-Cola Iberian Partners até setembro, foi nomeado Chief Integration Officer.
O Conselho de Administração da Coca-Cola European Partners será composto por 15 administradores para além da Presidente e do CEO, a maioria deles independentes, não executivos.

Previsões económico-financeiras (pro forma)

12 600 MILHÕES $
RENDIMENTOS

2 100 MILHÕES $
EBITDA

1 600 MILHÕES $
LUCRO OPERATIVO

As forças do engarrafador independente da Coca-Cola maior do mundo

Coca-Cola Enterprises

Centrada na criação de valor para os seus acionistas, abrange territórios geográficos diversificados, com consumidores com economias estáveis e população em crescimento.

Coca-Cola Iberian Partners

Engarrafador exclusivo da Coca-Cola em Espanha, Portugal e Andorra. Desempenha um papel líder na produção e venda de bebidas carbonatadas (CSD) em Espanha e em Portugal, e na de refrigerantes não carbonatados (NCB) em Espanha.

A esta operação aderiu a Islândia, que também fará parte da Coca-Cola European Partners.

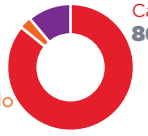
Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG)

Desde 2010 verificou uma subida continuada da quota do mercado de refrigerantes na Alemanha. Tem a pontuação mais alta no grau de satisfação dos clientes dos fabricantes de NARTD e está à cabeça do melhor lugar para se trabalhar na indústria de bens de consumo.

Vendas por países (%)

Vendas por países (%)

Produto (%)



Produto (%)

Produto (%)

	Coca-Cola Enterprises	IberianPartners	Coca-Cola Erfrischungsgetränke
CONSUMIDORES	**170 MILHÕES**	**57 MILHÕES**	**80 MILHÕES**
CAIXAS UNIDADE	**1 300 MILHÕES**	**556 MILHÕES**	**700 MILHÕES**

"A nova empresa continuará a investir, produzir e distribuir localmente"

DESDE SETEMBRO DE 2015, é Diretor do Escritório de Integração da Coca-Cola European Partners. Até essa data, foi Diretor Geral da Coca-Cola Iberian Partners desde a constituição da empresa em 2013. Além disso, é um especialista do Sistema Coca-Cola, onde durante 27 anos desenvolveu uma brilhante carreira profissional.

A imprensa económica definiu a criação da Coca-Cola European Partners como uma das operações empresariais mais importantes ocorridas na Europa em 2015.

Sem dúvida nenhuma. A operação vai representar a criação do maior engarrafador independente da The Coca-Cola Company a nível global em termos de rendimentos líquidos. A partir de uma plataforma excelente de produção, vendas e distribuição para o Sistema Coca-Cola na Europa Ocidental, a Coca-Cola European Partners implementará uma execução no mercado e um atendimento excelente ao cliente, que contribuirá para proporcionar valor a longo prazo aos seus acionistas.

Qual o posicionamento estratégico deste novo gigante engarrafador para gerar crescimento?

Quando a integração se tornar efetiva, a Coca-Cola European Partners será construída com base nas melhores práticas existentes em cada um dos mercados e engarrafadores, para desta forma melhorar o serviço aos clientes e consumidores através de uma estratégia mais consistente de desenvolvimento de produtos e de execução no mercado europeu. Além disso, a maior dimensão e flexibilidade da nova área geográfica (13 países) permitir-lhe-á concorrer de forma mais eficaz no mercado das bebidas não alcoólicas. Prevemos que criará poupanças consideráveis. Estas sinergias permitirão que a nova empresa aumente o investimento em vendas e marketing ao canal, o que criará um aumento dos seus lucros consistente no tempo.

"A Coca-Cola European Partners será construída a partir das melhores práticas existentes em cada um dos mercados e engarrafadores"

Em sua opinião, qual o ponto forte da Coca-Cola European Partners?

Destacaria, sobretudo, que vai integrar o conhecimento único do mercado somado por três empresas que desempenham um papel líder nos respetivos territórios: A Coca-Cola Enterprises, a Coca-Cola Iberian Partnes e a Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG), permitindo uma melhor coordenação e inovação no serviço aos clientes e consumidores em cada mercado local. A nova empresa, maior e mais diversificada, continuará a investir, produzir e distribuir localmente como até agora. Além disso, manterá um sólido compromisso económico e social em cada uma das comunidades em que opera.

Na futura empresa, a Coca-Cola Iberian Partners manterá uma posição de liderança. Por quê?

VICTOR RUFART

Diretor do Escritório de Integração da Coca-Cola European Partners

A criação da Coca-Cola Iberian Partners criou a maior empresa de alimentação e bebidas no mercado ibérico, o que a converteu num sócio estratégico e fundamental para a The Coca-Cola Company e lhe permitiu criar uma plataforma essencial para a constituição da Coca-Cola European Partners. O processo de reestruturação industrial e os excelentes resultados de gestão do último ano colocaram a Coca-Cola Iberian Partners numa posição ótima de eficiência e posicionamento na nova empresa.

A nova empresa arrancará no segundo trimestre de 2016. Em que momento é que a operação se encontra?

Os Conselhos de Administração dos três engarrafadores já aprovaram a transação. Também foi autorizada pelas autoridades da concorrência. Falta a aprovação dos acionistas da Coca-Cola Enterprises e de outras autoridades reguladoras. O processo avança adequadamente e esperamos concluir a transação no tempo previsto, isto é, no final do segundo trimestre de 2016.

A eficiência da gestão, um valor seguro para os nossos clientes

À luz dos desafios apresentados durante 2015, a empresa empreendeu um intensivo processo de transformação para criar uma gestão operativa de acordo com as necessidades atuais, mais ágil, eficiente e flexível.

Desta forma, as áreas 'staff' estiveram empenhadas na integração europeia da Coca-Cola Iberian Partners com a Coca-Cola Enterprises e a alemã Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG), após o acordo, em agosto de 2015, de integrarem as suas operações numa nova empresa, a Coca-Cola European Partners.

Para tal, foi fundamental o impulsionamento da nossa capacidade de inovação, a aceleração da tomada de decisões e a preparação para a etapa que se avizinha.

Business Transformation Office (BTO), motor de expansão

O Business Transformation Office (BTO) recebe o testemunho do Escritório de Integração (Odl) colocado em funcionamento em 2014, o que permitiu o culminar de projetos estratégicos, transversais e de transformação que estiveram orientados para a consecução de sinergias, o crescimento e a consolidação da empresa em 2015.

Com uma grande equipa de profissionais à sua frente *(Subject Matter Experts)*, de caráter permanente e empenhada em ser um centro de lucro para o negócio, o BTO permitiu a realização de mais de 30 projetos a nível nacional e internacional (Portugal, Islândia), dando suporte a mais de 400 *stakeholders*, ultrapassando assim as expectativas iniciais e os objetivos económicos definidos para 2015. Entre as responsabilidades do escritório encontram-se, além de identificar oportunidades de otimização da empresa, dar visibilidade às diferentes áreas e garantir a transversalidade do negócio, trabalhando de mãos dadas com as áreas funcionais, combinando excelência com expansão.

Projetos BTO executados em 2015

- Up Portugal
- Up Nascentes
- Get Ready
- 8 onças
- Monster
- Cost to Serve
- Std CCIP em Vifilfell
- Equipamentos de Frio
- Cliente Fornecedor
- IT Demand
- Fóruns transversais
- Plano de acolhimento
- Vive Coca-Cola
- Chart of authority
- Reuniões excelentes
- Novo mapa societário
- Fast Closing
- Aligeiramento tampas

Continua a unificação do processo de sistemas

Como parte integrante do processo de transformação da empresa, em 2015 continuaram a ser abordadas melhorias no processo de Sistemas, que engloba todos os aspetos do negócio.

O desafio da unificação dos Sistemas possibilitou a captação de sinergias nas diferentes áreas funcionais, a melhoria da gestão das informações no fluxo e intercâmbio de dados e o estabelecimento de uma gestão ágil e simples em toda a cadeia de valor.

Ao longo destes doze meses, a empresa abordou os seguintes desafios:

A estabilização e otimização de UP's

Depois de executados todos os projetos de integração das operações de cada antigo engarrafador no sistema SAP da Coca-Cola Iberian Partners, em 2015 foram abordados melhoramentos no sistema, tendo por objetivo homogeneizar as operações, torná-las mais eficientes e facilitar o uso, por parte dos utilizadores, do sistema comum implantado na Coca-Cola Iberian Partners (SAP CORE).

Novo modelo de gestão de Frio

Integrou-se a gestão de equipamentos de Frio com os pedidos que o departamento comercial tramita para os clientes através dos seus terminais móveis, o que melhorou a eficiência do serviço. Além disso, conseguiu-se que as empresas colaboradoras que efetuam os serviços técnicos de cada área geográfica efetuassem as suas atuações com a ajuda do sistema comum da Coca-Cola Iberian Partners concebido para tal.

Esta integração, de ponta a ponta, permitiu a melhoria da eficiência dos fornecedores de Frio e dos seus níveis de serviço, pelo facto de reduzir os tempos de resposta, facultar a assistência e a melhoria do seguimento, o que proporciona uma evidente melhoria competitiva que se traduz em valor para o cliente.

Plataforma de pagamentos em mobilidade (FIORI)

Esta plataforma transformou a experiência de utilizador dos diretores responsáveis pelas aprovações de pagamentos num método fácil e intuitivo, comparável ao uso de uma *app* do seu *smartphone* ou tablet (SAP FIORI). Também serviu para fortalecer e simplificar todas as operações do *workflow* a cargo do pessoal da Tesouraria e Payment Factory.

Up Portugal

Durante o ano de 2015 foi levada a cabo a integração da Refrige, a engarrafadora portuguesa no sistema comum de gestão da Coca-Cola Iberian Partners (SAP CORE). Isto pressupôs a adaptação às exigências legais de Portugal e a substituição dos sistemas locais específicos, cuja missão foi incorporada no sistema comum. Um ambicioso projeto integralmente executado com recursos internos de IT e do BTO, que proporcionou funcionalidades muito interessantes para as restantes sociedades, tal como é o caso da nova Gestão da Qualidade, que já está a ser implementada nas instalações espanholas.

Implementação da plataforma de 'Business Intelligence'

A empresa planeou e implementou uma plataforma *Business Intelligence* que permitiu a gestão do seu crescimento em consequência dos seus processos derivados da integração.

Para a implementação deste processo, era necessária uma plataforma integral que permitisse um crescimento contínuo, uma inovação permanente e a um custo contido.

Para tal, foi aplicada a SAP HANA, uma Base de Dados *in-memory* que permite o acesso às informações estratégicas e operacionais em tempo real. Esta ferramenta permitiu a gestão de grandes volumes de informação a alta velocidade; tudo isto suportado num Sistema *Cloud* (na nuvem) da IBM, que proporcionou as vantagens de escalabilidade, capacidade de armazenamento, crescimento, flexibilidade e simplicidade.

Calendário 4-4-5

Para adaptar os processos de encerramento da empresa a um novo calendário baseado em dois períodos de 4 semanas seguidos de um de 5 semanas, em vez do encerramento mensal natural, foi necessário criar um novo *ledger* que registasse as operações contabilísticas em função desse novo calendário.

Gestão financeira centralizada para melhorar os resultados

O 'Cash pooling' chega a Portugal

Durante 2015 alargou-se o *cash pooling* a Portugal. Desta forma, o sistema está altamente centralizado, otimizando não só o departamento de Tesouraria, mas também melhorando os processos funcionais da empresa.

Corporate Finance

Em resposta às últimas alterações, foi executada a fusão das sociedades em Portugal.

Finanças e contabilidade

Nestes últimos doze meses foi impulsionado um importante desenvolvimento dos sistemas de Controlo Interno, o que está a permitir alcançar um maior grau de eficiência na gestão e nos recursos da empresa.

Controlo de gestão

Foram implementadas melhorias nos sistemas e no processo de *profitability analysis*.

O Centro de Serviços Partilhados otimiza esforços e recursos

Em linha com as melhores práticas internacionais em matéria de gestão eficiente, na Coca-Cola Iberian Partners concentramos a gestão das nossas atividades de *back office* e as de todas as empresas que fazem parte do grupo no Centro de Serviços Partilhado (CSC).

Este Centro é a unidade de negócios encarregada de centralizar determinados serviços, tendo por objetivo otimizar esforços e recursos. Este modelo de gestão permite o melhoramento dos processos, a consolidação das funções administrativas e que se evite a duplicação de esforços. Uma das vantagens principais deste modelo é o aumento da qualidade do serviço, e o seu enfoque no melhoramento contínuo que é obtido através da simplificação e estandardização dos processos e das tecnologias.

As áreas de 'staff' estiveram empenhadas nas operações de integração da Coca-Cola Iberian Partners na nova empresa europeia surgida após o acordo de fusão, a Coca-Cola European Partners

A Reporting Factory continua a trabalhar as informações relevantes

Tornar acessível, e em tempo útil, informações de qualidade para a tomada de decisões é uma vantagem competitiva a que damos muita importância. Encarrega-se disso a Área de Reporting Factory. Assim fica garantido que, por um lado, as informações partilhadas na empresa obedecerão a critérios homogéneos e de qualidade e, por outro, que cada parte integrante da organização terá acesso aos dados que facilitam o desempenho da sua função.

Oferecer informações de qualidade implica que, na Reporting Factory, sejam registadas as necessidades de informação das áreas para, após um processo de análise conjunto, se facultarem à Área de Sistemas as chaves necessárias para homogeneização dos processos e automatização dos relatórios, garantindo o alinhamento com o negócio, o cumprimento de prazos, a qualidade e a acessibilidade.

Excelência nos processos industriais

Na Coca-Cola Iberian Partners seguimos uma metodologia de trabalho *(Operational Excellence)* focada na melhoria contínua dos processos e no desenvolvimento das capacidades dos profissionais da nossa área industrial.

Em 2015, a empresa continuou a desenvolver a transformação de processos a partir de uma gestão bem estruturada, entendida como uma viagem de transformação para a excelência nas tarefas de produção industrial.