

A liderar o futuro
**adaptados à
realidade de
cada território**

- Criamos valor no nosso território
- A nossa estratégia: transformar, avançar, crescer
- Portugal em 2015: valores chave

07





Coca-Cola

A liderar o futuro

adaptados à realidade de cada território

2015 foi o ano efetivo da integração de Portugal na Coca-Cola Iberian Partners, com um modelo de chegada ao mercado totalmente adaptado às características do país. Este processo constitui um sucesso para toda a empresa e marcou um ponto de inflexão que transformou, em linhas gerais, tanto as metodologias de trabalho como os sistemas de informação, assentando as bases para um desenvolvimento ambicioso do negócio a médio e longo prazo.

A plena e bem sucedida integração de Portugal no mapa de operações da Coca-Cola Iberian Partners foi liderada e efetuada com recursos internos, o que representou um grande esforço por parte de todos os colaboradores da empresa, bom trabalho sem o qual não teria sido possível alcançar este objetivo.

2015, um ano de crescimento sólido

ANDRÉS CURBELO
Diretor Comercial Portugal



O exercício de 2015 foi um ano de grandes desafios no território de operações de Portugal que foi vivido com entusiasmo, esforço e compromisso.

À dinâmica geral da empresa, empenhada em todas as suas áreas e direções no complexo processo de internacionalização, juntou-se um sucesso especialmente importante para nós: o culminar da integração efetiva na Coca-Cola Iberian Partners.

Ao longo de 12 meses, centrámos todos os nossos esforços em transformar e fazer evoluir a organização no território português, adaptando os processos de trabalho e os sistemas de informação às necessidades deste mercado.

O que é certo é que os resultados de Portugal em 2015 voltaram a crescer pelo terceiro ano consecutivo em volume, em valor e ganhando quota de mercado.

O nosso volume de negócios situou-se nos 35,85 milhões de caixas unidade distribuídas, o que representa um aumento de 3,2% no mercado NARTD.

As perspetivas de crescimento que as análises do setor apresentam também são favoráveis: situam-nos com 9,7% de quota de mercado NARTD para o próximo ano, alcançando 43,7% de quota de mercado nas bebidas carbonatadas, e posicionando-nos como líderes neste segmento.

Em última análise, em 2015 Portugal assentou as bases para sermos ambiciosos no desenvolvimento do negócio no médio e longo prazo, tendo por objetivo manter um crescimento sustentado e sólido.

Criamos valor no nosso território

Empenhados na transformação

Este ambicioso processo de integração, liderado e executado totalmente com recursos internos, representou um esforço significativo para todos os nossos colaboradores, tanto para aqueles que desempenham papéis funcionais centrais como para os profissionais portugueses, que com grande dedicação se empenharam na transformação.

O bem sucedido processo de adaptação demonstrou o forte compromisso da operação portuguesa com a Coca-Cola Iberian Partners. As nossas habilidades e capacidades, em sinergia com a empresa, foram os ingredientes mais importantes para alcançarmos a excelência operativa quando se tratou de nos adaptarmos a novas formas de organização, novos relatórios, fóruns ou sistemas informáticos.

Balanco positivo

Em 2015 encerrámos o ano com um volume de vendas de 203 milhões de litros e uma faturação líquida de 130 milhões de euros, o que representa um balanço muito positivo pelo facto de termos crescido significativamente, conseguindo um aumento de 3,2% em relação a 2014, o que nos situa entre os mais altos crescimentos da Europa.

Os três segredos de um bom resultado

1 CRESCEMOS DE FORMA RENTÁVEL

Não só crescemos em volume, mas fazemo-lo de forma rentável, com um resultado económico que consolida a via para a rentabilidade média de um engarrafador de primeiro nível em EBITDA/rendimentos.



2 CRESCEMOS GANHANDO QUOTA DE MERCADO

O que significa que o crescimento é sustentável, que o negócio está saudável e que ganhamos na preferência dos consumidores e clientes: ganhamos 'market share' tanto no livre serviço como no canal Horeca.



3 CRESCEMOS NUM ANO ONDE O CONTEXTO INTERNO E EXTERNO FOI MAIS COMPLICADO DO QUE O PREVISTO

- A nível interno, com o desafio que implicou uma transformação profunda da organização, dos processos e dos sistemas.
- No plano externo, a integração está a permitir que se faça face à queda do consumo e que se ofereçam oportunidades para se concorrer internacionalmente.



A nossa estratégia: transformar, avançar, crescer



Os êxitos obtidos depreendem-se da estratégia da Coca-Cola Iberian Partners, que continua a traçar o nosso caminho.

No plano comercial, avançámos na transformação do nosso modelo de chegada ao mercado, otimizando a rede de distribuição e consolidando relações com os nossos parceiros do canal Horeca.

Mais especificamente, o projeto 8 onças permitiu a renovação da proposta para este canal, o que contribuiu para fortalecer as relações com os nossos clientes e a nossa rede de distribuição.

De igual modo, em 2015 iniciámos um exercício de redefinição do OBPPC (acrónimo inglês de Ocasião, Marca, Preço, Pack e Canal) em Alimentação Moderna, entendendo as necessidades dos

consumidores portugueses no segmento da grande distribuição para ajustarmos a nossa proposta de valor, em termos de produtos, *packaging* e preços, à realidade de um mercado em evolução contínua.

Em 2015 também demos os primeiros passos para desenvolvermos a função de Revenue Growth Management que, através de um maior conhecimento e melhores ferramentas de gestão de preços e promoções, nos proporcionará importantes benefícios nos próximos anos, tanto à Coca-Cola Iberian Partners como aos nossos clientes.

Route to Market

Continuamos a melhorar a chegada ao mercado fragmentado através da aplicação do sistema Route to Market, mas mais evoluído: com um maior enfoque

na ativação tanto em pontos de venda como nos clientes, chegada direta e desenvolvimento do cliente.

Ao mesmo tempo, em 2015 alcançámos uma maior eficiência operativa de venda e distribuição, o que permitiu uma implementação em maior escala.

Esta evolução permitiu que fortalecéssemos as relações com a nossa rede de chegada ao mercado, aumentássemos a presença da marca, a oferta de produtos e acedéssemos a novos segmentos populacionais, tanto nos canais tradicionais como através de outros novos.

Esta melhoria permite que a Coca-Cola Iberian Partners disponha de um modelo organizativo adequado às necessidades atuais e futuras do mercado.

Continua na
página 95



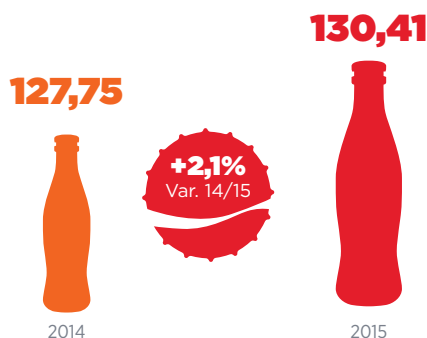
Portugal em 2015

Valores chave

Faturação líquida

Milhões de euros

A Faturação Líquida apresenta um crescimento total de 2,1% em 2015 em relação a 2014 que, juntamente com o aumento de volume, proporcionou um aumento significativo na faturação, sustentado, principalmente, pelo segmento dos Carbonatados, que representa 79% do total do crescimento de 2015 vs. 2014.



O crescimento da faturação de Carbonatados deve-se ao aumento da venda de embalagens de Vidro (29,6%) e PET (20,3%), apoiado pelo seu aumento de volume. A marca Fanta registou a principal evolução neste segmento.

No segmento dos Não Carbonatados, a marca Nestea mantém-se como referência.

FATURACÃO LÍQUIDA

Milhões de euros

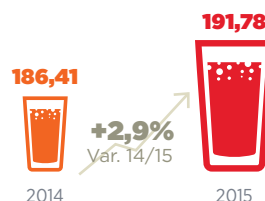
	2014	2015	% Crescimento
BEBIDAS CARBONATADAS	118,46	120,56	1,8%
BEBIDAS NÃO CARBONATADAS	8,65	9,35	8,1%
ÁGUA	0,17	0,23	28,9%
TOTAL	127,75	130,41	2,1%

Volume de litros vendidos

Milhões de litros

BEBIDAS CARBONATADAS

O crescimento em Carbonatados sustenta-se na venda das embalagens PET (40%) e Lata (25%) em relação ao ano anterior.



BEBIDAS NÃO CARBONATADAS

Os refrigerantes Não Carbonatados continuam a mostrar um crescimento significativo, em que o volume de Nestea teve um aumento de 10%, que representa 87,4% do volume do ano de 2015.



TOTAL BEBIDAS

Os volumes apresentam um aumento total de 3,2% em 2015 em relação a 2014. Este crescimento foi sustentado, principalmente, pelo segmento dos Carbonatados, que alcançou um peso de 85% do total de crescimento em 2015.



VOLUME DE VENDAS NO MERCADO NARTD

Milhões de caixas unidade

	2015	% Variação
BEBIDAS CARBONATADAS	33,68	2,8%
BEBIDAS NÃO CARBONATADAS	2,04	9,4%
ÁGUA	0,11	35,7%
TOTAL	35,85	3,2%

« Vem da
página 93

‘Customer centricity’, o cliente no centro da atividade

Em 2015 centrámo-nos na intensificação da nossa aposta de colocarmos o cliente no centro da nossa atividade.

Além de melhorarmos o nível de serviço, continuamos a trabalhar no fortalecimento das relações de Customer Service, com um renovado esquema de organização e trabalho.

Canal On Premise

Além disso, e para melhorarmos a nossa vinculação aos consumidores, especialmente ao segmento mais jovem e dinâmico, aumentámos a nossa presença no canal On Premise, nas cadeias de hotelarias e *foodcourts*.

Os esforços para que o canal da grande distribuição recupere a sustentabilidade económica continuaram ao longo de 2015, tendo promovido uma atuação que derivou em benefício do comprador, do canal e da nossa empresa.

A nível industrial, continuámos a ser uma referência mundial em termos de operação de fábrica, qualidade e proteção do meio ambiente, tendo conseguido melhorar os índices de eficiência e reduzir custos mediante a aplicação de ações de melhoria permanente. Ao mesmo tempo, ganhámos em flexibilidade para respondermos melhor e mais rapidamente às exigências dos nossos clientes e consumidores.



O Monster Energy chega a Portugal

A Coca-Cola Iberian Partners começará a distribuir os produtos Monster Energy através da sua rede comercial em Espanha, Portugal e Andorra. A The Coca-Cola Company e a Monster Energy alcançaram um acordo global de colaboração que incluía a distribuição dos seus produtos em alguns territórios do Sistema Coca-Cola, tal como é o caso de Espanha, Portugal e Andorra. A isto junta-se o facto de a The Coca-Cola Company ter adquirido 16,7% da empresa de bebidas energéticas e neste acordo de entrada nos acionistas se ter estabelecido que a Coca-Cola adquiriria a carteira de sumos e chás da Monster Energy, enquanto esta, por sua vez, ficava com o negócio global de bebidas energéticas da Coca-Cola.

Com uma gama de mais de 10 produtos, a Monster Energy destina-se a um consumidor jovem, amante dos desportos motorizados e ação e da música rock.



Nova Área de PAC (Public Affairs & Communication)

Em linha com a estratégia de futuro e crescimento, foram significativamente intensificados os esforços para mantermos um diálogo constante com a sociedade. Para tal, durante 2015 desenvolvemos uma atividade mais próxima e interligada através da colocação em funcionamento da área de Relações Externas. A partir deste novo espaço, cooperamos de forma mais eficiente e operativa com as instituições com as quais nos relacionamos.

