

# A liderar o FUTURO

RELATÓRIO ANUAL 2015



**IberianPartners**

COCA-COLA IBERIAN PARTNERS, S.A.

# ÍNDICE

## A liderar o futuro...



CARTA DA PRESIDENTE  
PÁG. 04



A EMPRESA EM 2015  
PÁG. 06



VISÃO ESTRATÉGICA  
PÁG. 12

### ... COM UMA GRANDE EQUIPA DE PROFISSIONAIS

A nossa equipa, em dados. Prevenção de Riscos Laborais. Campanhas de promoção da saúde. Formação para a excelência. Comunicação interna.



### ... COM UM VASTO PORTFÓLIO DE PRODUTOS DE QUALIDADE

Portfólio de produtos. Lançamentos 2015. Qualidade e segurança alimentar.



### ... COM UM MODELO DE NEGÓCIO RESPONSÁVEL E SUSTENTÁVEL

Principais indicadores ambientais 2015. O nosso compromisso 2020. Comprometidos com uma gestão sustentável. Ações instalação a instalação.



### ... PARA CRIAR VALOR PARTILHADO

As nossas marcas e categorias. A nossa gente. Indústria, clientes e 'parceiros'. Meio ambiente. Comunidade e cidadãos. Comunicação eficaz e ágil.



... PARA SERMOS O MELHOR PARCEIRO DOS NOSSOS CLIENTES

Área Industrial e Supply Chain. Área Comercial. Route to Market. Customer, Channel & Business Development. Insights Business Intelligence. Revenue Growth Management. Eficiência promocional. Customer Service.



... JUNTAMENTE COM OS NOSSOS FORNECEDORES

Consolidação do Modelo de Compras '7 steps sourcing process'. A Mesa de Compras, em dados. Planos para um futuro sustentável.



... ADAPTADOS À REALIDADE DE CADA TERRITÓRIO

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



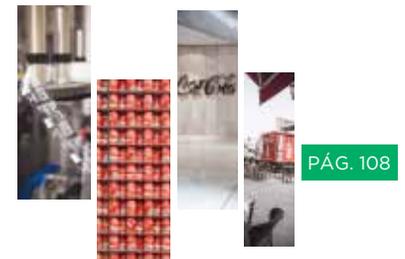
... A PARTIR DA TRANSPARÊNCIA

Liderança no processo de internacionalização. Assessoria Jurídica de Negócio: 'Compliance' da política comercial, Route to Market. Assessoria Jurídica Corporativa: modelo de cumprimento normativo e comportamento ético. Conselho de Administração e Comissões de Governo. Comité de Direção.



RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS

Principais dados financeiros do Grupo Coca-Cola Iberian Partners.



"Seremos uma das empresas líderes na Europa com profundas raízes no nosso país"



**SOL DAURELLA**  
Presidente Executiva  
da Coca-Cola  
Iberian Partners

**Caros acionistas:**

Ao apresentar-lhes o *Relatório Anual de 2015*, gostaria de chamar a vossa atenção para um facto que poucas vezes se verifica: quando lerem estas linhas, a empresa sobre a qual reportamos neste relatório será outra. A própria dinâmica do *reporting* corporativo coloca-nos perante uma situação paradoxal: apresentar o exercício de 2015 de uma empresa que passará a fazer parte de uma grande corporação internacional cotada nas Bolsas de Nova Iorque, Londres, Amesterdão e Madrid.

Quando este relatório for publicado já faremos parte da Coca-Cola European Partners, somando o nosso importante *saber-fazer* ao de dois engarrafadores de prestígio internacional: A Coca-Cola Enterprises e a Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG). Juntos vamos formar o maior engarrafador independente da The Coca-Cola Company no mundo em termos de rendimentos líquidos.

A integração na Coca-Cola European Partners vai ser uma combinação vencedora para os três engarrafadores que atuarão num mercado –o de bebidas não alcoólicas– que é dinâmico, está em

plena expansão e em que a nova empresa se posiciona com uma interessante quota desse mercado, o que nos oferece uma grande oportunidade de crescimento.

Seremos uma das empresas líderes em grande consumo na Europa, com profundas raízes no nosso país. Porque é a vontade de mantermos o nosso enfoque local que vai constituir a nossa força diferenciadora.

Como parte integrante da Coca-Cola European Partners continuaremos a investir, fabricar e distribuir em cada país, mantendo um sólido compromisso para com os mercados em que operamos.

Mas o processo de internacionalização da empresa não foi o único sucesso a destacar em 2015. Na Coca-Cola Iberian Partners enfrentámos este ano um autêntico desafio corporativo com o culminar do processo de incorporação definitiva de Portugal. Um grande esforço coletivo, coroado com êxito, em que se adaptaram processos e sistemas às necessidades do mercado luso para se garantir o crescimento sustentado a médio e longo prazo neste território.

Também quero destacar que a nossa forma de focar o negócio, por e para os nossos clientes e consumidores, enfrentou este ano o desafio de fazer 'aterrar' em Espanha e Portugal os dois projetos globais da The Coca-Cola Company: a implementação no ponto de vendas da nova estratégia de Marca Única da Coca-Cola, e o relançamento da garrafa de vidro Contour, no centenário da sua criação. Um desafio que superámos com sucesso depois de termos conseguido colocar no mercado 170 milhões de embalagens.

Num ano em que liderámos o futuro com determinação, quero agradecer e reconhecer o esforço de tantos profissionais sem cujo bom trabalho teria sido impossível conseguir estes objetivos. O êxito é de todos.

**Muito obrigado pela vossa confiança.**

*“Num ano em que liderámos o futuro com decisão, quero agradecer e reconhecer o esforço de tantos profissionais da Coca-Cola Iberian Partners sem cujo bom trabalho teria sido impossível conseguir estes objetivos. O êxito é de todos”*



## A empresa em 2015

# Boas notícias

### FRANCESC COSANO

Diretor Geral da  
Coca-Cola Iberian Partners

Ao avaliar o desempenho da Coca-Cola Iberian Partners em 2015, apercebi-me de que o ano só trouxe boas notícias para uma empresa que, como nós, tem no horizonte o desafio de alcançar um crescimento sustentado e sustentável, criando valor para os nossos *stakeholders* e contribuir para melhorar as comunidades em que operamos.

Entre as numerosas ações que empreendemos este ano, cinco destacam-se pela sua especial dimensão e repercussão no futuro: o acordo de integração europeia; a assunção no nosso território dos dois projetos globais mais importantes da The Coca-Cola Company para potenciar as suas marcas; a integração definitiva de Portugal; o início de atividade do Centro de Operações Industriais e Logísticas (COIL) em Fuenlabrada e o acordo de distribuição dos produtos Monster Energy em Espanha, Portugal e Andorra.

O que é que isto significou no exercício de 2015? Pois, claramente, termos tido um ano apaixonante e frenético. E na verdade não é para menos: o projeto de internacionalização da Coca-Cola Iberian Partners teve um caráter transversal, afetando todas as áreas e direções.

Também a nível corporativo, a integração efetiva de Portugal no mapa de operações da empresa culminou como um grande sucesso de toda a organização.

Não há dúvida de que assentámos as bases de um ambicioso desenvolvimento de negócio no país luso.

Na área de negócios, enfrentámos com notável êxito a aterragem da estratégia de Marca Única e da nova garrafa de vidro Contour, coincidindo com o centenário do seu primeiro lançamento. Em ambos os casos, trata-se da alteração mais transcendente impulsionada pela The Coca-Cola Company na última década: no caso da Contour, 170 milhões de novas garrafas e quase 50 milhões de euros de investimento dão ideia da magnitude do processo.

Foi igualmente importante o início de atividade, no passado mês de setembro, do Centro de Operações Industriais e Logísticas (COIL) em Fuenlabrada, um plano avalizado pela Audiência Nacional, e com o qual a empresa deu resposta à readmissão dos trabalhadores afetados pelo expediente de regulação de emprego.

Nesta breve vista de olhos por 2015, não posso deixar de mencionar o acordo alcançado entre a Coca-Cola Iberian Partners e a Monster Energy para a distribuição dos seus produtos em Espanha, Portugal e Andorra. A Coca-Cola Iberian Partners comercializará, já em 2016, todo o portfólio de produtos, pelo que este acordo reforça a nossa aposta na categoria de bebidas energéticas.

## Quem somos

A Coca-Cola Iberian Partners é o engarrafador da The Coca-Cola Company para a Espanha, Portugal e Andorra.

Constituída em 2013, consolidou-se como a primeira empresa de alimentação e bebidas do território ibérico.

## A nossa relação com a The Coca-Cola Company

Combinamos a história, recursos e valor de marca da The Coca-Cola Company com a nossa experiência no processo de engarrafamento, distribuição, gestão de clientes e capacidade de vendas.

*The Coca-Cola Company*

A The Coca-Cola Company é a proprietária das marcas e responsável pelo fornecimento dos concentrados para as bebidas, além de criar a procura através de ações de marketing.

**IberianPartners**  
COCA-COLA IBERIAN PARTNERS, S.A.

A Coca-Cola Iberian Partners produz e engarrafa as bebidas e efetua as vendas e a distribuição, assim como a gestão dos clientes. Além disso, assume os investimentos necessários em produção e instalações.



Uma sólida associação  
para um crescimento  
**sustentado e sustentável**

## Modelo de negócio

### O que fazemos

Trabalhando conjuntamente com a The Coca-Cola Company, temos a vocação de criar prosperidade e proporcionar valor aos nossos acionistas e à sociedade.

O nosso objetivo é sermos um engarrafador internacional, referência pelo seu modelo de gestão ágil, escalável, sustentável e eficaz nos seus mercados.

### MATÉRIAS-PRIMAS

Água  
Sumos de frutas  
Gás carbónico  
Concentrado de refrigerante  
Açúcar  
Aromas e extratos vegetais

### MATERIAIS PACKAGING

Vidrio  
Alumínio  
Aço  
Plástico (PET)  
Cartão

### RECURSOS

Água  
Energia  
Combustível



### CENTROS

- **8** fábricas de refrigerantes, **1** fábrica de sumo concentrado, **6** nascentes e **1** fábrica de pré-formas de PET e r-PET
- Armazéns convencionais e silos automáticos: entre outros, o Centro Logístico Madrid EcoPlatform, o Centro Logístico DSL, em Valência, e o Centro Industrial e Logístico, COIL, de Fuenlabrada (Madrid)
- Escritórios e delegações comerciais

### DISTRIBUIÇÃO

**3** PAÍSES  
Espanha  
Portugal  
Andorra

A atividade da Coca-Cola Iberian Partners cria e distribui valor económico nos territórios em que a empresa está presente

**320 000**

viagens de logística primária a:  
**1.200** plataformas e hipermercados  
**600** distribuidores



### CLIENTES

**431 502**

pontos de vendas

- 289 134** Canal Horeca Fragmentada
- 22 863** Canal Horeca Organizada
- 521** hipermercados
- 20 336** supermercados
- 66 236** alimentação local
- 32 412** outros



### CONSUMIDORES

**141 MILHÕES**

de pessoas, dos quais

**84 MILHÕES**

são turistas

### COMPROMISSO SOCIAL

**13,4 MILHÕES €**

Este é o valor que a Coca-Cola Iberian Partners dedicou no último exercício a doações e atividades sociais

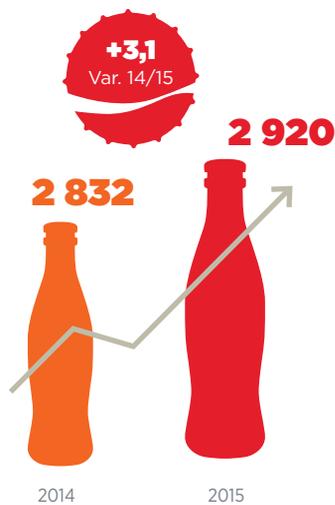
[Dados correspondentes ao exercício de 2015]

## Valores chave

### Resultados económicos

Milhões de euros

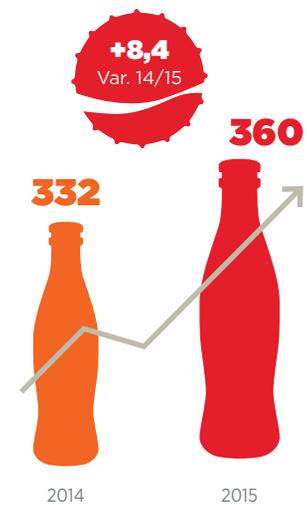
Montante líquido do volume de negócios



Resultado líquido



EBITDA



### Negócio

**556,3**  
MILHÕES DE CAIXAS  
Caixas unidade de refrigerantes, sumos e água, no território ibérico

**3 160,1**  
MILHÕES DE LITROS

**304 160**  
EQUIPAMENTOS DE FRIO

### Portfólio

**18** MARCAS  
**87** PRODUTOS  
**280** REFERÊNCIAS

### Indústria

**1ª**  
EMPRESA  
de alimentação e bebidas do território ibérico

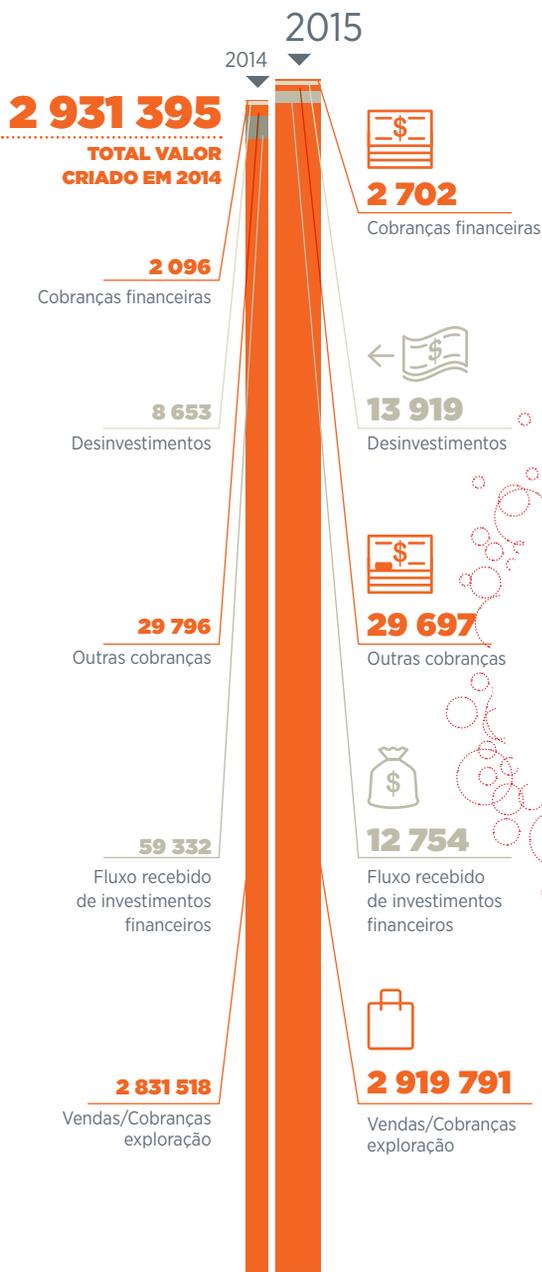
#### CENTROS

Oito fábricas de refrigerantes, uma fábrica de sumo concentrado, seis nascentes de água mineral natural e uma fábrica de pré-formas de PET e r-PET

**'Cash Flow' social**  
Milhares de euros

**2 978 863**

**TOTAL VALOR CRIADO EM 2015**



**2 978 863**

**TOTAL VALOR DISTRIBUÍDO EM 2015**



**A Coca-Cola Iberian Partners partilha uma parte importante da riqueza que cria nos territórios em que está presente.**

**O seu 'Cash Flow' social provoca um impacto social e económico que ascendeu a 2.978,9 milhões, 2.266,1 milhões dos quais foram distribuídos a fornecedores, 335,6 milhões a empregados, 67,6 milhões para impostos e 13,4 milhões para diversas atividades sociais.**



## Profissionais

**4 480**

**EMPREGADOS**

Por áreas



Por género

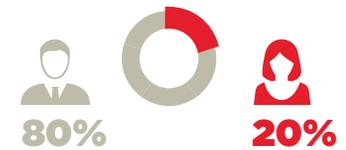


## Governo Corporativo

Composição do Conselho



Composição média no Ibex 35 (2015)



## Clientes

**431 502**  
PONTOS DE VENDAS

## Consumidores

**57 MILHÕES** DE NACIONAIS **84 MILHÕES** DE TURISTAS

## Meio ambiente

**91%**  
**EFICIÊNCIA**  
dos equipamentos de frio são energeticamente eficientes

**10,8%**  
**REDUÇÃO**  
da pegada de carbono

**1 550,85**  
**MILHÕES DE LITROS DE ÁGUA**  
recuperados com a iniciativa *Water Replenish*

**100%**  
**ENERGIA 'VERDE'**  
nas fábricas de Espanha

## Cidadania Corporativa

**17 481**  
**ATIVIDADES**

**9 977**  
**INICIATIVAS DE FOMENTO DO DESPORTO**

**3 989**  
**ATIVIDADES CULTURAIS**

**1 257**  
**ATIVIDADES SOLIDÁRIAS**

**2 258**  
**ATIVIDADES DE OUTRO TIPO**

# 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



### MILHÕES DE CONSUMIDORES

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



### EMPREGO DIRETO

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



### PAÍSES DA EUROPA OCIDENTAL

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



### INSTALAÇÕES DE ENGARRAFAMENTO

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



### 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



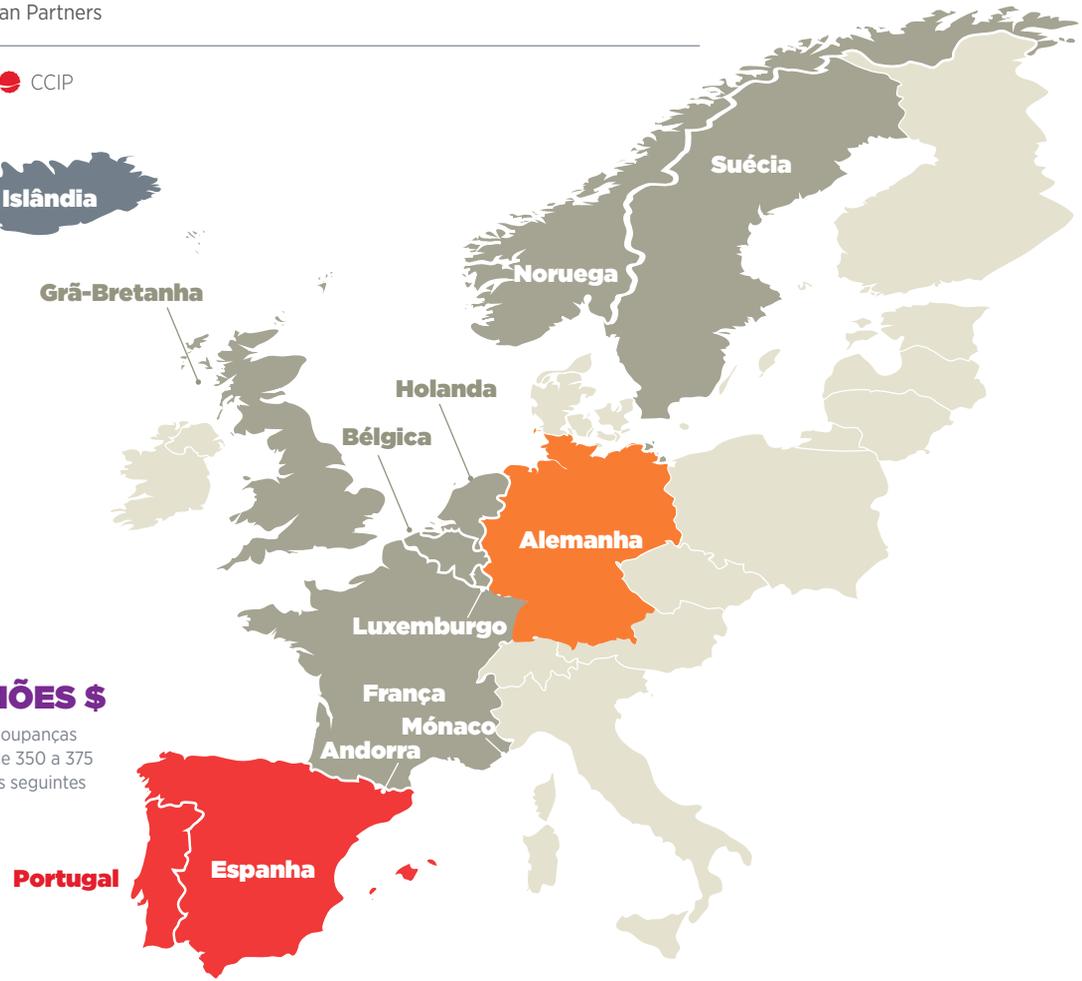
**Bolsa**

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

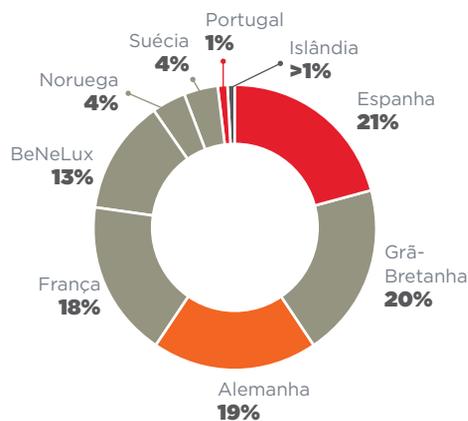


**350/375 MILHÕES \$**

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.

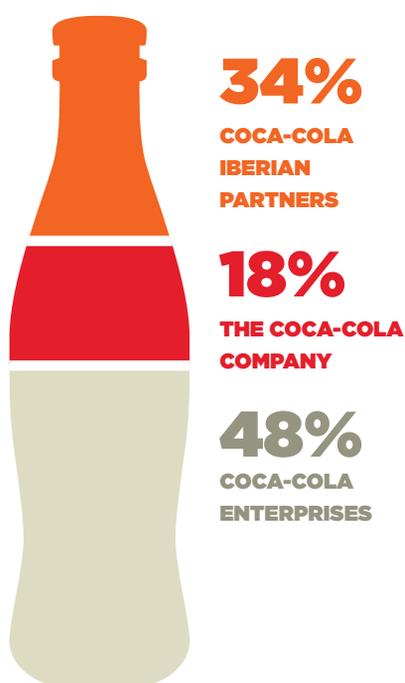
Outro aspeto fundamental desta integração é a importante criação de poupança que vai provocar. A estimativa de poupanças situa-se aproximadamente entre 350 e 375 milhões de dólares nos primeiros três anos da operação, calculados de forma anualizada antes dos impostos.

### 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

Composição dos acionistas da Coca-Cola European Partners



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.

### 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

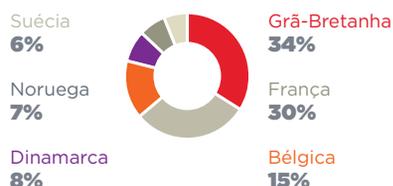
Engarrafador exclusivo da Coca-Cola em Espanha, Portugal e Andorra. Desempenha um papel líder na produção e venda de bebidas carbonatadas (CSD) em Espanha e em Portugal, e na de refrigerantes não carbonatados (NCB) em Espanha.

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.

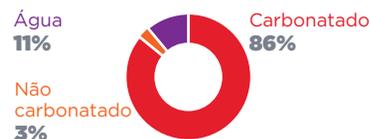
Vendas por países (%)



Vendas por países (%)



Produto (%)



Produto (%)



Produto (%)



	<i>Coca-Cola Enterprises</i>	<i>Iberian Partners</i> COCA-COLA IBERIAN PARTNERS, S.A.	<i>Coca-Cola Erfrischungsgetränke</i>
CONSUMIDORES	<b>170 MILHÕES</b>	<b>57 MILHÕES</b>	<b>80 MILHÕES</b>
CAIXAS UNIDADE	<b>1 300 MILHÕES</b>	<b>556 MILHÕES</b>	<b>700 MILHÕES</b>

# "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

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

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.

**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 Partners 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

### 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

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.

# 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 standardização 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 homogêneos 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.

A liderar o futuro  
**com uma grande  
equipa de  
profissionais**

- A nossa equipa, em dados
- Prevenção de Riscos Laborais
- Campanhas de promoção da saúde
- Formação para a excelência
- Comunicação interna

**01**





# A liderar o futuro

## com uma grande equipa de profissionais

A evolução e o crescimento da Coca-Cola Iberian Partners é fruto do compromisso e trabalho diário da nossa equipa humana, que nos conduz a alcançar metas e a ultrapassar os novos desafios.

Tendo em vista criar um ambiente laboral enriquecedor, tanto a nível profissional como pessoal, a empresa continua a trabalhar, no quadro do compromisso do nosso modelo de negócio, em três pilares básicos: Cultura e Valores, Inovação e Capacitação.

Desta forma, como parte do processo de transformação em que estamos imersos, em 2015 continuámos na via da evolução para a excelência e o compromisso.

O nosso objetivo é contar com o melhor talento para formarmos uma equipa mais capacitada e apegada às necessidades dos nossos clientes e consumidores, atingirmos os objetivos de negócio e caminharmos juntos neste novo e apaixonante projeto empresarial.

A Coca-Cola tem uma alta capacidade para criar emprego: por cada emprego direto, cria 17 empregos indiretos, que são postos de trabalho que resultam da atividade económica da empresa.

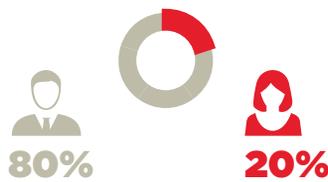


# A nossa equipa, em números

## Emprego



### Por género



Somos uma equipa diversa, composta por homens e mulheres com diferentes formas de pensar e atuar, mas com as mesmas oportunidades.

A Coca-Cola Iberian Partners cria uma ocupação de **4 480** empregos diretos

### Por idade

Média



### Por antiguidade

Média



### Por tipo de contrato



## Formação



**670 000 €**  
INVESTIDOS EM FORMAÇÃO



**1 491**  
AÇÕES FORMATIVAS

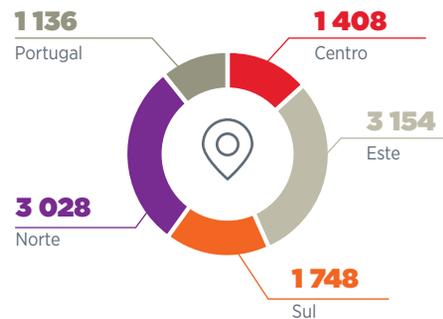


**522**  
PLANOS DE TREINO



**66 856**  
HORAS DE FORMAÇÃO MINISTRADAS

### Participantes em cursos, por território



# Prevenção de Riscos Laborais: mais perto do nosso objetivo

Na Coca-Cola Iberian Partners consideramos que os nossos colaboradores são o recurso mais valioso, e atribuímos a máxima prioridade à sua proteção. Os resultados da sinistralidade em 2015 representaram um recorde positivo nunca antes alcançado. A pouco e pouco, estamos cada vez mais perto do nosso objetivo: 'zero acidentes laborais'.

Além das atividades e investimentos necessários para se garantirem condições seguras em todos os nossos centros e instalações, durante 2015 colocámos o foco de atenção no fomento da cultura preventiva como pedra angular da Coca-Cola Iberian Partners.

Desta forma, o indicador LTIR –acrónimo inglês de *Lost Time Incident Rate*, que avalia o número de acidentes com

## Medidas eficazes, resultados excelentes

O resultado das medidas de segurança e prevenção implementadas pressupôs uma redução que se situa em cerca de 30% relativamente aos acidentes de 2014.



Pró-atividade

Indicador LTIR

baixa laboral por cada 200 000 horas trabalhadas – assinala que desceu cerca de 25% relativamente aos resultados de 2014.

Além disso, foi criado o indicador de Pró-atividade, que mede o esforço que está a ser efetuado para fortalecer a cultura preventiva na nossa organização. Nele são incluídas ferramentas para que as nossas equipas ajudem e participem na consolidação desta cultura de antecipação do risco: o número de comunicados de risco emitidos, o número de observações preventivas que a nossa linha de comando faz para fomentar os comportamentos seguros e corrigir os inseguros, e a comunicação de lesões menores que nos ajudam a atuar e corrigir as situações de risco. Este indicador mostra que este esforço subiu cerca de 30% relativamente a 2014.

## Objetivo: 'zero acidentes'

A segurança no posto de trabalho e a prevenção de riscos laborais constituem um assunto central na atividade da Coca-Cola Iberian Partners. O nosso objetivo é conseguir 'zero acidentes laborais' e para tal inovamos continuamente e trabalhamos todos os dias com uma política unificada que se fundamenta em:



# Campanhas de promoção da saúde: cuidamos dos nossos colaboradores

Tendo em vista cuidar da saúde dos seus colaboradores, a Coca-Cola Iberian Partners investe em ações que lhe permitem oferecer atividades destinadas a melhorar o bem-estar físico dos seus empregados. O objetivo da empresa é promover a responsabilidade individual quanto a saúde ocupacional, através do fomento da atividade física e do cuidado pessoal.

Algumas das campanhas levadas a cabo durante 2015 foram dedicadas à promoção da adoção de hábitos saudáveis. A meta é proporcionar ferramentas e capacidades para incorporar novos hábitos de rendimento e bem-estar, levadas sempre ao plano superior da excelência, equilíbrio e produtividade.

## Reconhecimentos médicos



## A volta ao mundo dos R.H.

Neste sentido, destaca-se pela sua originalidade o programa-piloto de acondicionamento físico destinado aos trabalhadores dos R.H. com o desafio, em equipa e de forma individual, de caminharem ao todo 40 076 km, –cada um 954 km– por ano: isto é, a dimensão da circunferência da terra. Para tal, cada um dos trabalhadores usou uma pulseira medidora da sua atividade física.

De igual modo, a Coca-Cola Iberian Partners trabalha na valorização de alternativas para os grupos que, pontualmente e em consequência de restrições ou limitações médicas, têm que modificar a sua atividade habitual.

## Gestão de trabalhadores especialmente sensíveis

**42**  
APTIDÕES COM RESTRIÇÕES



**10**  
TRAMITAÇÃO POR RISCO DE GRAVIDEZ



**37**  
ADAPTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL



## Cultura preventiva, uma pedra angular

Promovemos a saúde através de diferentes programas e atividades que fomentam o exercício físico e uma atitude positiva. Ajudamos as nossas equipas a conseguirem estilos de vida saudáveis, ativos e preventivos.

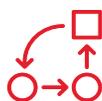


# Formação para a excelência

## Oferta formativa



**1 491**  
AÇÕES  
FORMATIVAS



**522**  
PLANOS DE  
TREINO



**93,6%**  
PARTICIPAÇÃO



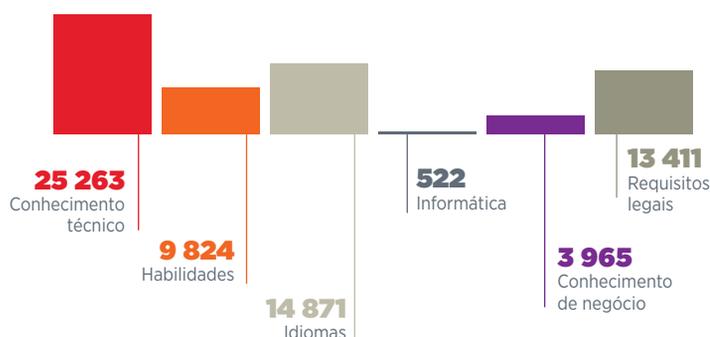
**13,4**  
HORAS DE  
FORMAÇÃO/  
EMPREGADO

Participação por categorias



O investimento destinado a programas de formação em 2015 alcançou os **670 000 euros**

Número de horas por categorias



Na Coca-Cola Iberian Partners temos uma equipa profissional, multidisciplinar e flexível preparada para enfrentar qualquer necessidade que possa surgir. Só com uma equipa capacitada e conhecedora de todos os aspetos do nosso negócio é que podemos alcançar a excelência que a empresa se propõe.

A formação contínua converte-se assim em fator fundamental para oferecermos produtos de qualidade aos nossos consumidores, para sermos eficazes no serviço aos nossos clientes e para o desenvolvimento profissional e também pessoal da nossa gente.

Em 2015 a oferta formativa procurou acentuar três aspetos – liderança, competências técnicas e competências funcionais – através de seis categorias: Conhecimentos técnicos, Habilidades, Idiomas, Informática, Conhecimento do negócio e Requisitos legais.

O número de horas de formação por empregado foi de 13,4, tendo sido alcançada uma participação de 93,6% do grupo total convocado.

Por categorias, a maior participação formativa verificou-se nos Requisitos legais (57,2%) e no Conhecimento técnico (27,2%).

No entanto, por número de horas de formação, a maior dedicação correspondeu ao Conhecimento técnico (25 263 horas), seguido de perto pelos idiomas (14 871 horas) e pelos Requisitos legais (13 411 horas).

# A Comunicação Interna dá forma ao futuro

Durante este último ano de transformação, a comunicação interna foi fundamental quando se tratou de avançar numa só direção e fazer face aos novos desafios e oportunidades com que nos deparamos.

Trabalhámos de forma integrada para partilharmos com os colaboradores as estratégias e os sucessos do negócio, criarmos cultura da Coca-Cola Iberian Partners e reforçarmos o compromisso dos funcionários com a marca que representamos.

Neste contexto, a Coca-Cola Iberian Partners impulsionou novas ações que ativaram o fluxo de comunicação em sentido duplo, fortalecendo assim a nossa missão corporativa.

## 'REDVOLUTION', uma aposta na cultura colaborativa

Uma das alterações introduzidas foi a implementação de uma intranet corporativa. Com ela, proporcionou-se aos funcionários uma plataforma onde podem interagir, comunicar entre si e manterem-se informados sobre notícias relevantes, sucessos do negócio e conteúdos corporativos.

A informação estrutura-se de forma acessível e faz com que toda a organização possa manusear os mesmos conteúdos. A nova intranet está acessível para 100% dos colaboradores, dado que as pessoas que não dispõem de acesso a partir dos seus postos de trabalho (operários, maquinistas, etc.) podem aceder a partir de suas casas ou a partir dos seus *smartphones*. Além disso, permite que os empregados trabalhem online em projetos conjuntos, assim como a partilha de documentos ou a apresentação de comentários em comunidades profissionais.

A criação do novo portal pressupôs um trabalho conjunto do departamento de



94% dos utilizadores valorizaram positivamente a nova intranet

Recursos Humanos, IT e Comunicação Interna para garantir a transversalidade. A pesquisa de lançamento, que foi ativada durante o primeiro mês, indicava que 94% dos utilizadores valorizavam positivamente a nova intranet.

O arranque da plataforma foi comunicado através do *boletim informativo*, cartazes e folhetos, que anunciavam que a REDVOLUTION estava em funcionamento com o slogan *Uma nova forma de comunicarmos*, definindo assim o espírito da intranet.



## 'Executive Communications': liderar é comunicar



Durante 2015, no quadro das *Executive Communications*, a comunicação e as reuniões periódicas com os gerentes foram fundamentais para a construção da nova empresa quando se tratou de manter a organização alinhada com os planos de negócio.

Estas reuniões serviram para reforçar a cultura organizacional e capacitar este grupo com um estilo de direção e valores próprios da empresa.

O papel dos gerentes foi muito relevante neste processo de alinhamento, dado que, depois de informados, transmitiram as mensagens às respetivas equipas, e desta forma ao resto da organização.

### 'Executive Approach'

A publicação interna *Executive Approach* nasceu no final de 2015, com periodicidade quadrimestral e como veículo de comunicação entre a direção e os gerentes.

Trata-se de uma publicação moderna, com o estilo de uma revista de *management*, que apresenta conteúdos e conceção muito cuidados, com gráficos e ilustrações que ajudam a entender as mensagens fundamentais e facilitam a leitura.

O objetivo da revista é oferecer aos gerentes da empresa informação e análise sobre o negócio, com diferentes perspetivas, tendências relevantes e opiniões de firmas significativas, de modo que possam conhecer o contexto empresarial e os segredos do desenvolvimento da sua liderança.

Este projeto surgiu após o processo de integração da Coca-Cola Iberian Partners, face à necessidade de se sensibilizar este grupo para o novo estilo de liderança, ajudar a elevar o seu perfil de gestão e promover conceitos e atitudes abertos à mudança.

Uma publicação moderna, com o estilo de uma revista de 'management', que apresenta conteúdos muito cuidados e conceção de alta qualidade

## Programa 'Ambassador': representando a empresa

O êxito da Coca-Cola Iberian Partners não poderia ser explicado sem os seus colaboradores. Por isso, garantir o compromisso dos colaboradores com a marca é o objetivo principal da Coca-Cola Ambassador. Um programa destinado a todos os empregados do Sistema e que foi desenvolvido durante todo o ano.

Trata-se de uma ferramenta cuja finalidade consiste em facultar conteúdos e experiências que permitam que o empregado entenda o porquê, o alcance e a transcendência dos projetos mais relevantes do negócio, para os viver de uma forma diferente, "como só a Coca-Cola sabe fazer".

Entre as diferentes ações, foram focados dois grandes sucessos de negócio: Marca Única e a nova garrafa Contour. Desta forma, os empregados deviam conhecer estes projetos melhor do que ninguém. Para tal, conheceram em primeira-mão a estratégia, contada através dos responsáveis pelas diferentes áreas envolvidas. O objetivo, além de partilhar e viver os ícones inconfundíveis da marca, foi descobrir uma nova forma de comunicar: mais 'cocacoleira' do que nunca.



Foram realizadas **21 sessões** em Espanha e contou com uma participação de **1 368 pessoas**



### 'Não fique sem palavras'

As sessões formativas 'Não fique sem palavras' oferecem aos empregados argumentos para enfrentarem conversas sobre os nossos produtos e ajudarem a derrubar alguns falsos mitos.

### Centros e empregados

O programa *Ambassador* tingiu os centros de trabalho com a sua imagem inconfundível. Os protagonistas, tal como não podia deixar de ser, foram os funcionários, que se mostram sempre orgulhosos de apresentar o emblema icónico que os identifica como embaixadores da empresa.

### Campanha de Natal 2015

A campanha de Natal faz parte dos sucessos mais importantes do negócio, pelo facto de provocar um importante impacto no *brand love* da marca. Por esse motivo, este ano, os nossos funcionários puderam conhecer em primeira-mão as mensagens natalícias da marca e o spot, e desfrutar da relação da Coca-Cola com o Pai Natal.

**Um sorriso no Natal.** Por intermédio da Cooperação Internacional, os trabalhadores puderam oferecer um presente a uma criança nesta época festiva. Um acolhimento fantástico permitiu que mais de 700 crianças em risco de exclusão social recebessem um presente dos empregados.



Coca-Cola

A liderar o futuro  
**com um vasto  
portfólio de  
produtos  
de qualidade**

- Portfólio de produtos
- Lançamentos 2015
- Qualidade e segurança alimentar

**02**





*Coca-Cola*

# A liderar o futuro

com um vasto portfólio de produtos de qualidade



A Coca-Cola Iberian Partners está mais preparada do que nunca para responder às tendências mutáveis do consumo e oferecer uma grande variedade de produtos de qualidade, capazes de satisfazer qualquer necessidade, com a segurança que só a primeira empresa alimentar da Europa pode oferecer.

O consumidor informado e exigente chegou para ficar. Por isso, a Coca-Cola Iberian Partners situa-o no centro do seu enfoque de negócio, o que implicou irmos um passo à frente. Analisámos e entendemos as suas necessidades para as satisfazermos com uma variada oferta ao consumo imediato, mas também oferecemos alternativas diferentes para os consumidores do futuro.

Isto permitiu que nos ligássemos, de forma mais intensa, à nossa base de consumidores, crescêssemos no número de transações em todos os territórios onde operamos e inovássemos com o nosso portfólio de produtos. Tudo isto, com uma oferta variada e de qualidade.

## Portfólio de produtos

A Coca-Cola Iberian Partners oferece um portfólio de produtos muito completo, com capacidade para cobrir qualquer ocasião de consumo em qualquer canal. Oferecemos variedades sem açúcar para todas as nossas marcas, e variedades com/sem cafeína, de forma a satisfazer qualquer necessidade do consumidor.

As características que definem o nosso portfólio, e que fazem da nossa oferta uma opção de consumo muito vasta, são as seguintes:

- Oferecer alternativas de produto para cobrirmos praticamente todas as ocasiões de consumo (VR 350 para refeições, PET 500 para consumo imediato, litro e 2 litros para consumo em casa, etc.).
- Ajustar a nossa proposta de formatos aos tamanhos de compra e níveis de preços mais em conformidade com as tendências de consumo da sociedade atual.
- Atender as procuras regionais, completando o nosso portfólio com propostas destinadas a satisfazer necessidades existentes em determinados territórios (como Fanta morango e Schuss citrinos).

A Coca-Cola Iberian Partners está mais preparada do que nunca para responder às tendências mutáveis do consumo



### Marcas





## A Coca-Cola integra as suas diferentes variedades sob a Marca Única

Em 2015, a Coca-Cola voltou a situar-se no topo da inovação com o lançamento do projeto Marca Única, que integra as suas diferentes variedades sob uma identidade e uma comunicação comuns. Trata-se da alteração mais transcendente impulsionada pela The Coca-Cola Company na última década, pensada para crescer com força, reinventar-se para continuar a conquistar espaços e estar mais perto dos consumidores.

A marca única recupera a cor vermelha tradicional da Coca-Cola. Desta forma, cada variedade (regular, light, zero e sem cafeína) é identificada graças às cores distintivas da carga e da tampa, no caso da embalagem de vidro e da PET. Nas latas, mantém-se o cinzento para a light, o preto para a zero e o dourado e preto para a zero-zero (sem cafeína).

### Resultados

A implementação do projeto Marca Única foi efetuada com notável êxito: a resposta dos principais grupos de interesse e líderes de opinião foi positiva e o número de chamadas para o Serviço de Atendimento ao Consumidor foi quase inexistente.



### 'Masterbrand Experience'

Na fase inicial do projeto realizou-se a 'Masterbrand Experience', um evento que contou com mais de 500 participantes por turnos, destinado a explicar em primeira-mão aos nossos clientes a estratégia de marca única e a envolvê-los no plano de implementação perfeita nas suas lojas.

### Ativação em pontos de vendas

Depois de lançada a estratégia, a Coca-Cola Iberian Partners desenvolveu a parte didática, concebida para minimizar qualquer confusão que os novos expositores pudessem apresentar aos consumidores e compradores. O principal objetivo foi conseguir que 100% da população conhecesse a alteração gráfica da Coca-Cola. Para tal, nos pontos de venda foram utilizados materiais apelativos que surpreendessem o *shopper*, apoiados por assistentes que ajudaram os compradores e lhes explicaram a alteração.



## A garrafa Contour, um século cheia de vida

Coincidindo com o centenário da sua garrafa icónica, a primeira embalagem patenteada do mundo, a Coca-Cola lançou em Espanha a sua nova garrafa de vidro.

Este projeto, que foi iniciado há 5 anos, traduziu-se na colocação em circulação de 170 milhões de novas embalagens e um investimento de quase 50 milhões de euros entre compra de vidro, adaptação das linhas de fabrico e pontos de venda, assim como a campanha de comunicação de apoio à hotelaria.

### Um pouco de história

Foi em 1915 que um concurso entre engarrafadores norte-americanos da Coca-Cola conseguiu criar uma embalagem com uma imagem distintiva e unificada. Os requisitos pretendidos eram muito fascinantes: devia ser “curvilínea

e facilmente reconhecível inclusive na escuridão ou partida”.

Finalmente, a conceção apresentada pelo artesão Earl Dean ganhou o concurso, nascendo assim uma embalagem que se converteu numa das imagens de marca mais reconhecidas em todos os pontos do planeta.

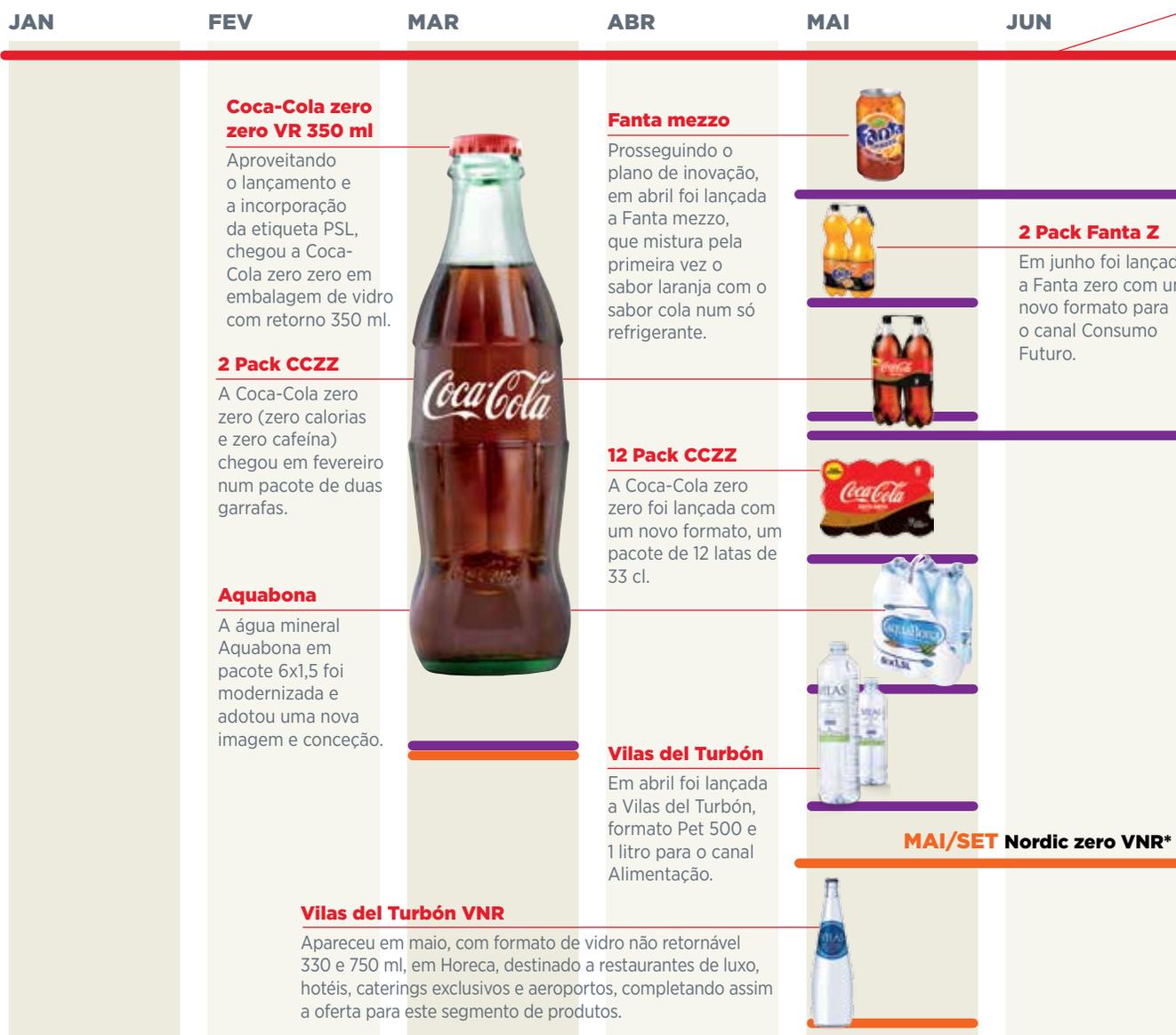
Um século depois, a Contour volta tão jovem como sempre, com características que lhe conferem uma personalidade especial: curvas sinuosas, maior capacidade – dado que passa dos 200 aos 237 ml (8 onças) – e leveza – o que representa uma poupança significativa em vidro –, etiqueta inovadora – com um logótipo muito mais limpo sobre um fundo transparente – e caricas coloridas, que permitem que se identifiquem mais facilmente as variedades da Coca-Cola.



© Coca-Cola Iberia.

# Lançamentos 2015

Durante 2015, a Coca-Cola Iberian Partners aumentou a oferta de produtos destinados, tanto ao canal de Consumo Imediato como ao Futuro, tendo por objetivo aumentar a sua quota de mercado e volume de vendas.



● Consumo Imediato ● Consumo Futuro ● Eventos do ano

## Um ano de celebração



### Masterbrand

Em março foi lançada a nova estratégia de 'marca única': as embalagens e as etiquetas voltaram ao vermelho que identificou a marca há 129 anos.



### Contour

Coincidindo com o centenário da Contour, a Coca-Cola apresentou a sua nova garrafa de vidro para a hotelaria espanhola, inspirada na conceção da garrafa icónica de 1915.

JUL

AGO

SET

OUT

NOV

DEZ

MAI/OUT Fanta mezzo



### Limão&Nada mel

Minute Maid Limão&Nada e o seu lançamento da variedade *Com um toque de Mel* inovou com um pack impressionante e atrativo. A abelha e o mel penetraram no consumidor.

MAI/OUT Limão&Nada mel



### Nordic zero VNR

Entre maio e setembro foi lançada a variante em vidro não retornável da Nordic zero, 200 ml, destinada ao canal Horeca.

# Qualidade e segurança alimentar, o nosso compromisso e responsabilidade



A qualidade e a segurança alimentar fazem parte do nosso compromisso e responsabilidade para com os consumidores. Desta forma, a Coca-Cola Iberian Partners procura fazer com que os produtos e serviços sejam de plena confiança para os nossos clientes do ponto de vista da segurança alimentar.

Na Coca-Cola Iberian Partners sabemos que o rigor em matéria de qualidade e segurança alimentar é necessário para fortalecer os laços que nos unem. A confiança proporciona-nos segurança entre nós e certeza para avançarmos com passo firme.

Por isso, os trabalhos nesta área continuam, sempre com planeamento estratégico, a abordar diferentes iniciativas relacionadas com a análise de risco, a segurança da qualidade dos processos, a participação de todas as áreas envolvidas e a coordenação de ações, baseando-se numa comunicação e informação mais transparentes entre as partes envolvidas na cadeia de valor.

# Iniciativas 2015

## Qualidade



### Qualidade certificada

Cada um dos centros da Coca-Cola tem certificações sob as normas voluntárias de qualidade ISO 9001 e de segurança alimentar FSSC 22000. E agora a empresa conseguiu um novo sucesso: as certificações integradas que avalizam a qualidade do conjunto dos seus centros e processos. Um êxito que foi possível graças à colaboração de toda a equipa da Coca-Cola Iberian Partners.

Um dos pilares da empresa é a qualidade. Esta política recebe um novo apoio com estas novas certificações. Depois da obtenção da recomendação favorável da equipa auditora, a empresa conseguiu os seus primeiros Certificados Integrados ISO 9001 e ISO 22000 para o Serviço Técnico de Frio da Coca-Cola Iberian Partners.

O alcance das certificações integradas inclui, além dos serviços centrais, todas as instalações de fabrico de refrigerantes de Espanha e de Portugal, assim como todas as operações de Distribuição Mercado e Serviços Técnicos de Frio de Espanha.

### Documentos e processos

Em 2015 continuámos com a implementação de programas específicos para contribuir para a standardização dos processos. Destacamos a criação do novo *site* interno de referência 'Documentos e Processos', em que se podem consultar informações atualizadas e partilhar informações entre a organização, de forma ágil e rápida. Além disso, dispõe de aplicações para a gestão unificada do sistema de gestão da qualidade (gestão de inconformidades, ações corretivas, atividades, IMCR, etc.).

### Projeto NAP

O esforço efetuado para que todas as instalações da Coca-Cola Iberian Partners estejam adaptadas para o fabrico de produtos NAP's permitiu o aumento do portfólio com novos produtos sem conservantes, como resposta à nossa contínua procura da satisfação das necessidades e expectativas da nossa crescente base de consumidores.

## Qualidade de mercado



### Portal para a comunicação com clientes

No quadro da melhoria da comunicação com os clientes, ao longo do ano de 2015 foi desenvolvido um portal online como veículo de comunicação direta.

Este portal, que será lançado em 2016, permite que se aceda de forma cómoda a documentos atualizados sobre os nossos produtos a nível nutricional, alergénios, fichas técnicas, assim como a certificados e registos sanitários, o que elimina burocracia e atrasos.

### Comunicação online com os fornecedores

Quanto à nossa relação com os fornecedores, Serviços Técnicos de Frio e laboratórios de controlo, em 2015 teve especial relevância a conceção de um portal de comunicação de requisitos de qualidade, tendo por objetivo fazer com que as empresas que prestem serviços em nosso nome trabalhem com os nossos mais altos padrões de qualidade.

### Manual de Boas Práticas

Além disso, trabalhámos na elaboração de um Manual de Boas Práticas para especialistas em Serviços Técnicos de Frio, que permitirá que se garantam as melhores práticas higiénicas de tratamento, gestão e manuseamento dos equipamentos de frio.

### Metodologia 5s

Paralelamente, aplicámos metodologia 5s nos escritórios para melhorarmos as condições de trabalho e garantirmos a ordem e a limpeza dos mesmos.

Esta metodologia organiza o trabalho de uma forma que minimiza o desperdício e garante que as zonas de trabalho se mantêm limpas e organizadas, melhorando a qualidade, a produtividade e a segurança. Além disso, fomenta uma cultura de melhoria contínua através da participação ativa dos empregados.

A liderar o futuro  
**para sermos o  
melhor parceiro  
dos nossos  
clientes**

- Área Industrial e Supply Chain
- Área Comercial
- Route to Market
- Customer, Channel & Business Development
- Insights Business Intelligence
- Revenue Growth Management
- Eficiência promocional
- Customer Service

**03**





*Coca-Cola*

# A liderar o futuro

com paixão pelos  
nossos clientes



No eixo orientado para a construção de propostas de valor para os nossos clientes, tanto grandes como pequenos, desenvolvemos ações e estratégias que contribuem, de forma decisiva, para fomentar e dinamizar os seus negócios, com uma vasta oferta que se adapta às suas necessidades e um excelente nível de serviço.

A atividade de produção, distribuição e comercialização dos nossos produtos é desenvolvida pensando "por e para" o cliente.

Porque queremos crescer juntos, estar perto dos nossos clientes, identificar e satisfazer as suas necessidades e procurar sempre a sua preferência através de soluções inovadoras.

Porque o que nos move é a paixão pelo cliente.



## Área Industrial

Uma rede muito valorizada no Sistema Coca-Cola



Flexibilidade e eficiência (*Flexifficiency*) são duas qualidades que raras vezes se conseguem em simultâneo em qualquer área de uma empresa. Requerem uma vontade de organização e planeamento cuja manutenção no tempo não é fácil. No entanto, a Coca-Cola Iberian Partners considera que estes dois objetivos são compatíveis e que se retroalimentam, pelo que apostámos claramente na aplicação do modelo *Flexifficiency* como fator competitivo e diferenciador na gestão global do negócio.

Aplicando este modelo, queremos transmitir a nossa capacidade para criar uma rede industrial altamente competitiva que responda às necessidades dos mercados maduros em que nos desenvolvemos e, simultaneamente, sermos mais eficientes e rentáveis.

Tudo isto, num ambiente económico heterogéneo e mutável.

A área Industrial foi pioneira na sua aplicação e o resultado mostra os seus frutos: a empresa converteu-se numa das redes industriais de referência do Sistema Coca-Cola.

Durante 2015, o processo de implementação do *Flexifficiency* permitiu a identificação dos quatro pontos chave que definem o modelo: centrado no consumidor e no cliente para dar resposta às suas necessidades; liderança em inovação e tecnologia nas áreas mais relevantes; gestão eficiente da complexidade, com capacidade para antecipar necessidades e adaptação rápida às mudanças, e rede escalável orientada para continuarmos a crescer.

### BASE ESSENCIAL

Sermos a rede industrial mais admirada do Sistema Coca-Cola

### LUCROS

- Liderança
- Valor
- Eficiência
- Crescimento



### ATRIBUTOS PRINCIPAIS

- Orientado para o mercado
- Simples
- Adequado às necessidades
- Custo ajustado
- Escalável
- Normalizado



## Campanha de verão de 2015, um desafio superado pela Área Industrial

Após o processo de consolidação da empresa concluído em 2014, a campanha de verão de 2015 apresentava-se como uma prova de fogo para os novos processos e estruturas implementados com o modelo *Flexifficiency* na área Industrial. Graças ao grande trabalho da nossa equipa de profissionais, o resultado não poderia ser melhor: a área industrial deu resposta às necessidades do mercado no melhor mês de julho em vendas da história do engarrafamento em Espanha.



# +2,5%

**CAIXAS PRODUZIDAS**

Var. 14/15

## Crescimento 2015

- A produtividade industrial (número de caixas produzidas por pessoa) aumentou tanto nas categorias de refrigerantes como na água.
- O volume de caixas produzidas cresceu 2,5%, como resposta ao aumento da procura do mercado.

## Cadeia de fornecimento

### Melhoria dos sistemas de planeamento e de gestão da distribuição

A Coca-Cola Iberian Partners gere a sua Cadeia de Fornecimento como um processo único 'end to end' que articula desde as necessidades do mercado —transformado em previsões de procura—, a gestão do fornecimento e o planeamento da produção e logística, até ao aprovisionamento de matérias-primas, o que nos permite a garantia da execução correta das operações.

Em 2015 foi concluída a adaptação da rede de armazéns ao novo mapa industrial e logístico, estabelecendo o sistema de fornecimento entre os centros produtivos, fixando os fluxos de serviço ao cliente e adaptando as capacidades das nossas instalações. Neste contexto, foi posto em funcionamento o Centro de Operações Industriais e Logísticas (COIL) de Fuenlabrada, que estará em pleno rendimento durante 2016.

Também foi concluído o processo de redimensionamento de toda a rede de transporte para estarmos em condições ótimas de abastecermos o nosso mercado.



**PLANEAMENTO DA OFERTA E DA REDE DE PRODUÇÃO**



**PREVISÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO**



**PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO**

### Principais projetos 2015

A cadeia de fornecimento deve satisfazer os padrões de nível de serviço da Coca-Cola Iberian Partners, que é quem define os objetivos.

Em 2015, os sistemas de planeamento e de gestão da distribuição foram melhorados, avançando na otimização e eficiência dos processos, como continuação do desenvolvimento do novo mapa industrial e logístico.

O departamento de Inovação e Comercialização Logística contribuiu para a implementação dos novos sistemas de gestão de armazéns de matérias-primas, de produto acabado e transporte, para a melhoria da automatização das nossas instalações, assim como para a negociação com os clientes dos acordos de eficiência logística e apoio às decisões sobre novas apresentações de produtos e lançamentos.

Em 2015 avançámos na otimização e gestão dos processos no âmbito do novo mapa industrial e logístico

### Cadeia de fornecimento



**MATÉRIAS-PRIMAS**



**PRODUTOS**



**DISTRIBUIDOR**



**RETALHISTA**



**CONSUMIDOR**



## Área Comercial

### Gestão do mercado por áreas territoriais



#### ÁREA ESTE

Em 2015 foram consolidados com êxito, em toda a Área Este, os projetos de transformação postos em funcionamento no ano anterior e que são um fator chave de negócio numa das zonas com mais turismo em Espanha.

Desta forma, implementou-se o novo modelo de gestão de pontos de vendas de Alimentação Moderna, tendo-se conseguido avanços muito significativos quanto à nossa capacidade de execução nos pontos de venda e à nossa experiência na medição dessa execução. Também foi posto em funcionamento o novo modelo de gestão de Valores Acrescentados e consolidado o novo modelo de Serviço Técnico de Frio, baseado na eficiência e numa melhor atenção ao mercado.

#### Novo modelo de comercialização 'Route to Market'

Na zona da Catalunha continuou a implementação do novo modelo de chegada ao mercado (ou Route to Market), que se baseia no desenvolvimento da ativação do cliente e permite que se tenha

uma maior capacidade de cobertura. Depois do arranque nas comarcas de Maresme, Vallés e Bages, o modelo alcançou 85% de cobertura dos clientes do Mercado Local. Isto permitiu que se recolhessem, mês após mês, os benefícios do novo modelo, aumentando a nossa base de clientes em cerca de 1.000 clientes adicionais e crescendo 8% nas pré-vendas.

Na zona das Baleares este novo modelo foi implementado nas delegações de Minorca (janeiro) e Ibiza (novembro). Em Ibiza, a implementação coincidiu com a redefinição da operação logística na ilha e um forte desenvolvimento comercial em clientes fundamentais.

Na zona de Levante, 2015 foi o ano do arranque da fase de diagnóstico e definição do roteiro quanto a futuras implementações do novo modelo.

No conjunto da Área Este, a equipa de Desenvolvedores de Mercado, figura chave do novo modelo, passou de 44 a 57 pessoas num ano.



#### ÁREA NORTE

Na Área Norte continuou a implementação progressiva de *Route To Market*.

Em 2015 foi efetuado um teste piloto de alteração de embalagem em festivais de música, tendo-se passado de Pet 2 litros a VR 237. Este teste foi desenvolvido em Sonorama (Aranda de Duero, Burgos) e Aquasella (Arriondas, Astúrias).

No que se refere ao segmento de Alimentação Moderna, a Mercadona abriu durante 2015 as suas primeiras 7 lojas no País Basco, completando assim a sua presença em todo o território espanhol.



#### ÁREA CENTRO

Em 2015 recuperou-se o volume de Mercado Local em caixas unidade que tinha sido perdido em 2014 como efeito da crise. O exercício foi encerrado com +15,2% em relação ao ano anterior.

Além disso, foi efetuado o arranque do primeiro projeto do novo modelo *Route to Market* fora da Catalunha. Em Segóvia foi implementado a 14 de abril de 2015.

#### Formação 'Mentes Vencedoras'

Nas zonas das Baleares e Levante foram efetuadas sessões de formação denominadas *Mentes Vencedoras* destinadas ao conjunto do grupo de Operações Comerciais. Estas sessões obtiveram um nível de satisfação muito alto por parte das equipas, redundando numa perfeita orientação para o êxito em equipa e para o espírito construtivo de superação.



## Novas delegações

### Área Este

Foram inauguradas as novas delegações de Alicante, Castellón, Oliva (Valência) e Ibiza, que têm instalações mais modernas e práticas, adequadas à nova operação comercial e aos padrões de imagem corporativa da Coca-Cola Iberian Partners.

### Área Sul

Foi inaugurada a nova delegação de Telde (Gran Canaria).

### Área Norte

Foi inaugurado o novo escritório de San Sebastián.



### ÁREA SUL

Durante o ano de 2015, foi implementado na zona sul o novo modelo de Frio, que permite uma nova estratégia de atenção ao mercado, com menos tempo de resposta e mais dias de serviço. Um valor seguro para os nossos clientes.

Ao longo do exercício, foram desenvolvidos programas de procura ativa de oportunidades do mercado (clientes e marcas), tendo sido recuperados clientes importantes do Mercado Local como o agrupamento de praias Axarquía. Foram igualmente elaborados planos para ativação das

vendas de Aquarius e Nestea em zonas como Granada e Jaén.

Em outubro foi posto em funcionamento um sistema de gestão especializada e integral para a Região Sudoeste do canal Grossistas/C&C. Quanto à distribuição, adequou-se o mapa da zona à conceção do modelo de Route to Market.

No âmbito da Alimentação Moderna foram unificadas as agências de *merchandising* nas Canárias e implementado o novo modelo de gestão de pontos de venda.

No decurso do exercício de 2015 também se destaca a implementação de Desenvolvedores de Mercado nas Canárias e Múrcia – nas Canárias teve

início em maio com 18 trajetos de Desenvolvedores de Mercado (40% de clientes e 65% do volume de caixas físicas) e em Múrcia em outubro, com 10 trajetos de Desenvolvedores de Mercado (44% de clientes e 76% do volume de caixas físicas) –, assim como a implementação do modelo de gestão promocional, com integração do *trade*, pré-vendas e agências de ativação.

Por último, outro projeto destacado foi o da ativação do ponto de venda de Alimentação Local e Horeca: em Alimentação Local participaram 18 ativadores e 1.200 clientes com relatórios e seguimentos de KPI's e, em Horeca, 34 ativadores para a execução e ativação de planos, tendo chegado a 18.000 clientes.

## Acordo comercial com o Grupo Restalia



Em 2015 a Coca-Cola Iberian Partners selou um acordo comercial com o Restalia Grupo de Eurorestauração, tendo-se convertido no seu novo fornecedor de refrigerantes. Isto permitiu que dêssemos apoio aos restaurantes espanhóis deste Grupo, que opera sob as marcas *Cervecería 100 Montaditos*, *La Sureña* e *TGB-The Good Burger*.

Este acordo pressupõe a oferta de produtos como Coca-Cola, Coca-Cola sem cafeína, Coca-Cola light, Coca-Cola zero, Coca-Cola zero zero, Fanta laranja, Fanta limão, Nestea limão, Sprite, Aquarius limão, Aquarius laranja e Aquabona a todos os estabelecimentos do Restalia.



## Route to Market

### Atendimento ao cliente



#### Segmentos para uma 'foto de êxito'

##### CAFÉ BAR



Pequenos-almoços & Lanches



Cervejarias & Vinotecas



Restaurantes à la carte



Restaurantes menu



Petiscos & Tapas



Fast food



Bares & Tabernas



Lazer & Entretenimento

##### NOTURNO



Discotecas



Bares de bebidas

##### ALIMENTAÇÃO



Minimercado



Lojas de conveniência



Alimentação fresca



Gourmet & Delicatessen



Impulso

Na Coca-Cola Iberian Partners procuramos ser o melhor aliado dos nossos clientes, construir propostas de valor adaptadas às suas necessidades através de um atendimento ao cliente capilarizado que nos permita a oferta das referências e formatos mais adequados aos nossos pontos de venda. Tudo isto resulta num melhor desenvolvimento das nossas marcas e, conseqüentemente, na criação de valor para os nossos clientes.

Desta forma, o atendimento ao cliente capilarizado é uma ferramenta fundamental que nos permite apresentar, a cada um dos clientes, as estratégias mais adequadas, adaptadas às suas necessidades. Sob esta premissa, os nossos clientes conseguem o objetivo definido na 'foto de êxito'. Porque o que parece igual, na realidade pode ser muito diferente.

Para tal, começámos uma intensiva transformação concebida para atender as mudanças e exigências do ambiente, determinando que é chegado o momento de evoluir, de continuar a nossa trajetória em matéria de excelência a nível de serviços e através da vasta oferta do nosso portfólio de produtos.

## Customer, Channel & Business Development (CCBD)

Com 'Masterbrand', a Coca-Cola aposta na Marca Única



LA Felicidad  
TIENE UN COLOR

### Desembarque em fases

O projeto 'Masterbrand' chegou até aos clientes em quatro fases sucessivas. Durante a primeira, o pré-lançamento, foi-lhes explicada em primeira-mão, de forma exclusiva e personalizada, a estratégia de Marca Única, tendo por objetivo surpreendê-los, apresentar-lhes a potência do plano a todos os níveis e envolvê-los no plano de desembarque perfeito para que o produto aparecesse nas suas lojas com as maiores garantias de êxito.

Em seguida, durante a fase didática, procurou-se minimizar qualquer confusão que pudesse ter lugar entre os consumidores e compradores, através de uma campanha informativa que incluiu conferências de imprensa, apresentações e eventos informativos. As últimas duas fases, a emocional e a orientada para a identificação das diferentes variedades, apoiaram-se fundamentalmente em atividades nos pontos de venda. Como

### 'Masterbrand Experience'

Este evento serviu para explicar em primeira-mão, a mais de meio milhão de clientes, a estratégia de Marca Única e envolvê-los no plano de desembarque nas suas lojas.



resultado desta estratégia, foram ativados 17 640 pontos de venda, um total de 42% (face aos 25% habituais).

### 'Mude para o vermelho'

No âmbito do trabalho de difusão da Marca Única chamou especialmente a atenção a promoção *Mude para o vermelho*, em que, comprando 8 latas de 33 cl de qualquer variedade, se podia participar no chamado 'Momento Vencedor' e optar por uma longa lista de prémios, de entre os quais se destacava um Hyundai i20 vermelho.

## Nova garrafa de vidro Contour para o canal de hotelaria

A produção e o lançamento da nova garrafa de vidro Contour, o maior ícone de marca de todos os tempos, foi um dos projetos "estrela" do ano, transversal a vários departamentos e áreas da empresa.

O projeto global pressupôs para a Coca-Cola Iberian Partners a necessidade de enfrentar um grande desafio em matéria de produção e fabrico das novas embalagens, uma mudança de grande envergadura que não ocorria no Sistema Coca-Cola há mais de 30 anos.

As novas garrafas são inspiradas na original, com formas mais puras e o logótipo muito mais limpo, sobre uma etiqueta transparente imitando a serigrafia da garrafa centenária. Além disso, agora cada variedade (regular, light, zero e zero zero) será facilmente identificada, graças às cores distintivas da carica.

### Mais de 300 000 hoteleiros

Em Espanha, a hotelaria é um setor fundamental para a Coca-Cola Iberian Partners. O seu peso na economia do nosso país é evidente: representa 7% do PIB e dá emprego a mais de um milhão de pessoas.

A nova Contour, produzida e lançada exclusivamente pela Coca-Cola Iberian Partners, foi pensada por e para o canal de hotelaria espanhol, que reúne mais de 300 000 hoteleiros de toda a Espanha, com uma previsão de mais de 60 milhões de transações adicionais por ano.

Este mercado consome 30% de todas as embalagens de vidro que a Coca-Cola comercializa na Europa.

### 170 milhões de embalagens

O forte compromisso que a empresa mantém com os clientes do canal de hotelaria representou para a Coca-Cola Iberian Partners um autêntico desafio: substituir os 170 milhões de embalagens de vidro de 200 ml que cada ano são servidos neste canal por uma nova embalagem de 237 ml (8 onças). Tudo isto, incorporando a melhor tecnologia disponível em 2015 para produzir embalagens mais sustentáveis, o que permitiu o seu aligeiramento em quase 20%, de forma a que por cada garrafa antiga se podem fabricar 1,2 garrafas novas.

O desenvolvimento do projeto representou um investimento de quase 50 milhões de euros, distribuídos pela compra de vidro, adaptação de fabrico e pontos de vendas, mais a campanha de comunicação de apoio à hotelaria.

### Aspetos industriais

O projeto Contour teve um alcance global na cadeia de valor de Supply Chain no vidro recarregável, ícone da nossa marca, abrangendo desde a conceção da embalagem até à aplicação de um material autocolante *wash-off* na etiqueta a altas velocidades (mais de 50 000 garrafas/hora) desconhecido no nosso sistema, o que implicou a aquisição de uma tecnologia em tempo recorde com a flexibilidade de etiquetar com cola papel-cola fria e etiquetas autocolantes.

Na substituição das embalagens de vidro estiveram envolvidas mais de 250 pessoas adicionais. Foram criadas mais de 52 000 toneladas de resíduos de vidro, que foram integralmente aproveitadas para o fabrico do vidro. Toda esta alteração foi efetuada sem afetação do serviço do mercado.



© Coca-Cola Iberia.

### 'A maior promoção do mundo'

Aquando do lançamento da nova garrafa Contour, a empresa lançou uma promoção monumental, consistindo em 420 milhões de prémios que se podiam conseguir simplesmente introduzindo num sítio da Internet o código que estava impresso nas caricas de todas as garrafas de vidro da Coca-Cola.



## Programa 'Gente com valor'

Em 2015 foi posto em funcionamento um plano de motivação denominado *Gente com Valor*, destinado à equipa comercial e de Customer, Channel & Business Development (CCBD), em que participaram 1.400 colaboradores.

Neste Plano trabalhou-se o conceito 'valor' como segredo do êxito de consolidação e crescimento do negócio, além de se implementar o orgulho da pertença, o trabalho em equipa e os objetivos pessoais.

Amizade, eficácia, compromisso, paixão, fidelidade... são alguns dos valores que definem tanto a empresa como cada uma das pessoas que a compõem.

Entre as ações do Plano foi efetuado um concurso entre equipas de diferentes Áreas territoriais. O trabalho apresentado pela equipa de Jaén conseguiu ser um dos mais originais e mais valorizados, tendo obtido o reconhecimento de toda a empresa.



Fotogramas do vídeo *Gente com Valores* apresentado pela equipa de Jaén.

## Planos de Consumo Imediato

Para a nossa linha de atividade focada no consumo imediato, 2015 representou um ano de consolidação do Plano Nacional de Consumo Imediato lançado em 2014. Este ano o projeto estrela foi o lançamento da garrafa Contour, mas também se destacaram as seguintes iniciativas:



### Plano Turista

Espanha é um país ao qual chegam 84 milhões de turistas por ano, os quais consomem uma média de 1,68 litros de bebida engarrafada por dia e que gastam cerca de 22,4 euros por pessoa e dia a este título.

Para se atender este público e se continuar a ativar os pontos de venda de alto tráfego de turismo, desenvolvemos o Plano Turista 2015, em 40 cidades e com 4.000 clientes. Para isso, multiplicámos a presença de distribuidores da nossa marca nos lugares de maior concentração de pessoas, desde quiosques até lojas de proximidade, passando por lugares de lazer, etc. Também aumentámos a nossa oferta de embalagens e, juntamente com as latas tradicionais, ganharam peso as apresentações PET nas suas diferentes capacidades.



### Coke&Roll

Em 2015 voltou-se a pôr em funcionamento a iniciativa de apoio à hotelaria Coke&Roll, especialmente concebida para profissionais do setor que queiram conhecer as últimas tendências de serviço ao cliente e preparação de combinados. Como não podia deixar de ser, a 'estrela' da Coke&Roll 2015 foi a apresentação da nova garrafa Contour, que presta homenagem à que há 100 anos se converteu em ícone da marca.

A Coke&Roll foi apresentada em 12 cidades, onde contou com a participação de mais de 800 hoteleiros. Na tournée de apresentação destacou-se a participação do chef Marc Joli e de especialistas em marketing, vendas e mixologia.

Os profissionais assistentes puderam aprender as novas tendências de consumo e serviço, centradas desta vez no consumo de bebidas refrescantes em combinados elaborados, de qualidade e com preparação cuidada. O objetivo: contar com segredos profissionais para melhorar a experiência dos seus clientes e aumentar a rentabilidade do seu negócio.

### Outras iniciativas

- Lançamento do carregador de telemóveis para bares Supercharger.
- A Feira de Inovação e Novos Desenvolvimentos.



Mais de 800 hoteleiros de 12 cidades espanholas participaram nas apresentações da iniciativa Coke&Roll

## Planos de Consumo Futuro

### Plano de Promoção 'Cinemas Carrefour'



Após o êxito da primeira edição e sob a premissa de se garantir a capilaridade e se respeitarem as particularidades locais, em 2015 voltou-se a impulsionar o Plano de Promoções Cinemas Carrefour, uma ação inovadora que pressupôs uma grande criação de tráfego e consumo em diferentes canais. Mais uma vez a empresa disponibilizou os seus ativos para transferir tráfego de consumidores de alimentação moderna para os cinemas (entradas e consumo de menu com refrigerante).



### Outras iniciativas

- Cestas Secas: Catálogo de Expositores.
- Test Affordable Brands: Tab Citrinos 2,25 l na Área sul.

### Prémio Ativação AECOC

Várias iniciativas de ativações em Consumo Futuro foram premiadas. De entre elas destaca-se a ação *Plano de Promoção Cinemas Carrefour*, que recebeu o 2º Prémio na Categoria de *Melhor Ação de Shopper Marketing em ponto de venda*.



## Insights Business Intelligence A Gerir o Big Data

Em 2015 avançámos no desenvolvimento e publicação de relatórios, tanto recorrentes – geridos através da *Reporting Factory* (seguimento de clientes organizados, numéricas, líquidos, etc.) –, como estudos *ad hoc* para o seguimento de projetos chave (8 onças, 'Masterbrand'...).

Um aspeto fundamental deste exercício foi a integração de Portugal, que representou um ponto de inflexão no âmbito das informações relevantes, pelo facto de se dispor de uma visão 'Ibérica' ao máximo nível de detalhes integrada nos nossos sistemas corporativos.



### 'Shopper Insights'

Quanto a *Shopper Insights*, os principais sucessos em 2015 têm a ver com a transformação de relatórios adaptados aos novos critérios geográficos da Coca-Cola Iberian Partners (áreas), assim como a colocação em funcionamento de *dashboards*, que garantem um melhor uso das informações. O Painel de Retailistas é um bom exemplo desta visão analítica, tendo-se colocado à disposição dos utilizadores uma ferramenta de análise adaptada às suas necessidades.

### Fábrica Digital

Na parte digital, são de destacar os resultados da Fábrica Digital, com a qual apoiámos o desenvolvimento de mais de 30 promoções digitais em que participaram cerca de 100 000 utilizadores. Por outro lado, a What's Red lançou a sua plataforma web, destinada a ligar os estabelecimentos aos seus clientes, e que alcançou o valor de 200 000 utilizadores.

### Fábrica Digital



**30**  
PROMOÇÕES



**+100 000**  
UTILIZADORES  
PARTICIPARAM  
NAS PROMOÇÕES



**200 000**  
UTILIZADORES DA  
WHAT'S RED

## Revenue Growth Management

2015 consolida uma capacidade chave de êxito



A colocação em funcionamento da área Revenue Growth Management (RGM) em 2014, um sistema que facilita a compreensão das realidades locais, ao mesmo tempo que homogeneiza numa única política a gestão dos rendimentos, representou um desafio muito ambicioso: conseguir criar, através das suas recomendações, sinergias de rendimentos num valor de 10 milhões de euros.

2015 foi o ano da consolidação deste departamento inovador, uma aposta firme e de êxito: uma auditoria externa reviu e certificou a consecução do objetivo.

As sinergias que se identificam na RGM não se baseiam na otimização de estruturas de custo, mas centram-se no aumento da faturação e da margem obtida nos diferentes canais.

A Revenue Growth Management pressupôs um desafio muito ambicioso: conseguir criar, através das suas recomendações, sinergias de rendimentos num valor de 10 milhões de euros

### Principais iniciativas desenvolvidas pela RGM

#### EFICIÊNCIA PROMOCIONAL

A colocação em funcionamento de mecanismos de análise avançada permitiu que se examinassem mais de 8.000 ações promocionais, tendo-se chegado a conhecer, relativamente a cada uma delas, o seu retorno em rentabilidade e volume de vendas, o que permitiu a criação de recomendações de otimização das mesmas.

#### OTIMIZAÇÃO DA POLÍTICA COMERCIAL

Em 2015 foram aplicados novos modelos de análise da política comercial, especialmente centrados na compreensão das realidades comerciais locais, o que permitiu que fossem postas em funcionamento iniciativas que criaram rendimentos adicionais.

Finalmente, e pensando em conseguir desafios mais ambiciosos em 2016, foi efetuado um esforço importante para se melhorarem as capacidades.

Nesta linha, uma nova ferramenta que ajude as equipas comerciais a otimizar o sortido para cada um dos nossos clientes.

## Gestão Promocional

### Modelo integrado e ativação de clientes

O enfoque no cliente é um dos nossos pilares fundamentais em todos os processos da cadeia de valor, desde o fornecimento até à gestão industrial. Por isso, a Coca-Cola Iberian Partners trabalhou nestes últimos 12 meses para continuar a implementar um modelo integrado de gestão promocional e potenciar a ativação de clientes, numa procura permanente da maximização da capacidade das nossas operações e da consecução do seu pleno potencial.

#### Benefícios que proporciona

- **Especialização de funções**, o que permitiu a focalização dos recursos de Customer, Channel & Business Development (CCBD), Central e das Áreas na conceção de ações, tendo por objetivo captar as oportunidades do mercado. O mesmo aconteceu com o departamento de Compras quando se tratou de negociar os melhores preços e condições logísticas.
- **Centralização das operações logísticas**, passando de 90 armazéns locais, equivalentes a 20 campos de futebol, a um só operador para toda a Coca-Cola Iberian Partners. Além de sinergias logísticas, facilita o uso partilhado de *stocks* dos presentes promocionais e material de ativação a nível nacional.



O enfoque no cliente é um dos nossos pilares fundamentais em todos os processos da cadeia de valor, desde o fornecimento até à gestão industrial

- **Integração de todas as operações com a equipa de Vendas** para se poder oferecer, a partir dos terminais de mobilidade, de forma segmentada a cada cliente, a melhor solução adaptada às suas necessidades.
- **Rastreio de todo o processo do princípio ao fim**, com os indicadores Chave de Desempenho (KPI) para se medir o nível de serviço, grau de execução, eficácia e retorno criado de todos os planos concebidos.

## Customer Service

### O Cliente no Centro da operação

Aprofundando e melhorando o nosso Atendimento ao Cliente, continuámos a trabalhar na otimização do valor que damos ao Cliente, adaptando-nos às necessidades do mercado, apoiando o nosso modelo de comercialização, sendo este o nosso valor diferencial quando se trata de consolidar a nossa liderança nesta matéria.

O resultado final foi a implementação de um único modelo que simplifica e melhora os processos de atendimento ao cliente, através do atendimento segmentado, homogéneo ou integral. Desta forma, conseguimos que o cliente tenha um único interlocutor e, portanto, um serviço mais eficaz e rápido.

#### Os dados de um ano de serviço



#### Sucessos 2015

##### CONSOLIDAÇÃO 'END TO END'

Consolidação do modelo E2E (End to End), onde o Customer Service controla as operações diárias com o cliente. Desde a receção do pedido até à cobrança da fatura e gestão da dívida.

##### INTEGRAÇÃO PORTUGAL

Integração de Portugal, durante 2015, nesse modelo em consequência do projeto UP de Portugal.

##### COMUNICAÇÃO DISTRIBUIDORES

Conclusão do processo de colocação em funcionamento do portal de comunicação com distribuidores com a Coca-Cola Iberian Partners em 100% (600 distribuidores integrados).

#### 'Order to cash'

É o processo que engloba desde a entrada do pedido de um cliente até à sua cobrança. O objetivo é colocar o cliente no centro da operação, para que tenha o melhor serviço mediante a simplificação do processo de relação e uma interlocução única (gestor de *Front Office*) para todos os assuntos relacionados com o processo O2C (*Order To Cash*).

##### REGISTO DE CLIENTES NO RP (SAP R3) ATÉ 3 H

Somos capazes de registar um cliente no mesmo dia e servi-lo no dia seguinte.

##### SERVIÇO EM MENOS DE 24 H

O fluxo foi concebido para manter tensão em todo o processo para se conseguir servir em menos de 24 horas em toda a Espanha.

##### COBRANÇAS NUM SÓ DIA

O sistema de terminais e o procedimento definido permitem que o vendedor registre no sistema e na conta bancária a cobrança efetuada no mesmo dia.

##### FIABILIDADE DOS DADOS

Somos os garantes de que os dados do cliente são os corretos em qualquer momento.



##### ENCERRAMENTO MENSAL EM 3 DIAS

Coordenação com as restantes áreas envolvidas e execução de processos automáticos de validação que permitem que se façam os encerramentos em poucos dias.

##### RESOLUÇÃO ÁGIL DOS INCIDENTES

A equipa e os sistemas estão preparados para resolverem 90% dos incidentes de OTC no mesmo dia.

##### CONTROLO DO CUSTO COMERCIAL

Os procedimentos e sistemas desenvolvidos permitem que se tenha uma visão do custo comercial de cada cliente a todo o momento.

A liderar o futuro  
**juntamente**  
**com os nossos**  
**fornecedores**

- Consolidação do modelo de Compras '7 Steps Sourcing Process'
- O processo de compras, em dados
- Planos para um futuro sustentável

**04**





*Coca-Cola*

# A liderar o futuro

juntamente com os  
nossos fornecedores



Na Coca-Cola Iberian Partners consideramos os nossos fornecedores parceiros a longo prazo. Exigimos deles padrões de qualidade de fornecimento em conformidade com os nossos e com os que são exigidos pelos consumidores e clientes. Mantemos com eles um compromisso de criarmos valor planeando relações que somem e façam crescer o negócio de forma conjunta, com base na participação ativa e na tomada de decisões partilhadas.

No exercício de 2015, demos os primeiros passos para implementarmos na cadeia de fornecimento ações de futuro sustentáveis, em linha com o nosso compromisso ambiental 2020, que permitam a garantia da continuidade da cadeia de valor e da qualidade dos nossos produtos.

## Consolidação do modelo de compras '7 Steps Sourcing Process'

O processo de compras, implementado em 2014 e baseado na metodologia *7 Steps Sourcing Process*, predominante no Sistema Coca-Cola, foi consolidado, tendo-se convertido num departamento mais estratégico para a empresa.

Esta otimização do serviço permitiu que aumentássemos o número de processos liderados de uma forma estratégica em 66,6%, o que representa uma melhoria da rentabilidade das operações.



### Os segredos do modelo '7 Steps Sourcing Process'

**1 COLABORATIVO**  
É um processo colaborativo de compras.

**2 DECISÃO COLETIVA**  
Garante uma tomada de decisão coletiva -não individual-.

**3 SUSTENTÁVEL**  
É sustentável a longo prazo.

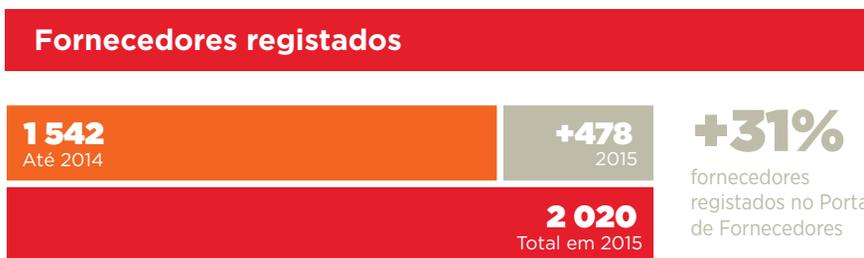
## O processo de compras, em números

No Portal de Compras, registámos 478 fornecedores, aumentando a nossa carteira de fornecedores em 31%. Além disso, estabelecemos processos de seleção que se adequam a processos de objetividade, imparcialidade e igualdade de oportunidades que garantem requisitos mínimos para a empresa.

Nesta mesma linha, em 2015 convidámos 587 fornecedores a apresentar ofertas (+2,4% em relação ao ano anterior). O objetivo consistiu em diversificar o desenvolvimento de novos fornecedores que resolvam as necessidades futuras da empresa.

Além disso, canalizámos em menos fornecedores os adjudicatários de cada iniciativa. O departamento de compras estratégicas colabora e trabalha com os seus fornecedores chave para o desenvolvimento constante de novas capacidades/serviços ou produtos, que permitam que se consolide em menos fornecedores a direção, gestão e responsabilidade de cada compra. Este esforço conseguiu uma redução média de 10,8% de fornecedores adjudicados por processo.

Como resultado global, obtivemos uma poupança de 8,25%.



**Fornecedores convidados a apresentar ofertas por ano**



**Sinergias criadas**



## Planos para um futuro sustentável

Queremos alargar o compromisso ambiental 2020 aos nossos fornecedores agrícolas e ao resto da cadeia de fornecimento, estabelecendo requisitos ambientais e velando pelo seu cumprimento. Propomos incentivá-los para contribuirmos para melhorar o seu desempenho e favorecer a inovação. No âmbito da estratégia de sustentabilidade, o departamento de Compras trabalha para consolidar os seguintes objetivos:

- Conseguir fazer com que todos os fornecedores adiram aos nossos *Supplier Guiding Principles*. Além disso, os fornecedores de ingredientes principais devem submeter-se aos nossos *Sustainable Agriculture Guiding Principles*.
- Alcançar o rastreio até à origem de 100% dos ingredientes principais.
- Avaliar os riscos para o meio ambiente e sustentabilidade na cadeia de fornecimento.
- Auditar os nossos fornecedores para garantir o cumprimento dos compromissos adquiridos.
- Incentivar os nossos fornecedores para que melhorem ambientalmente e garantir que o meio ambiente faça parte do nosso diálogo com eles.
- Apoiar a co-inovação para desenvolver oportunidades *win-win* com os nossos fornecedores.



### Canal de comunicação com os fornecedores

Para estabelecer relações sustentáveis e duradouras com a nossa cadeia de fornecimento, na Coca-Cola Iberian Partners colocámos à disposição dos nossos fornecedores um canal de comunicação direto, com acesso a partir do sítio da Internet corporativo, através do qual poderão responder aos pedidos de ofertas solicitadas pelo departamento de Compras.



A liderar o futuro  
**com um negócio  
responsável e  
sustentável**

- Principais indicadores ambientais 2015
- O nosso compromisso 2020
- Comprometidos com uma gestão sustentável da água
- Ações instalação a instalação

**05**





*Coca-Cola*

# A liderar o futuro

## com um negócio responsável e sustentável

Na Coca-Cola Iberian Partners temos um objetivo: sermos uma referência em matéria de gestão ambiental e compromisso para com o ambiente. A proteção do meio ambiente e a minimização do impacto da nossa atividade são um deles.



# Principais indicadores ambientais 2015

## Ratio de consumo de água

Litros de água/litros de produto fabricado



O fabrico de produtos sem conservantes implicou a necessidade do aumento das limpezas nas instalações de produção. Enquanto a utilização de etiquetas de plástico nas garrafas 8 onças derivou na necessidade do aumento da temperatura das máquinas de lavar as mesmas. De igual modo, o mix de produção evolui cada ano para mais produtos assépticos e pasteurizados, produtos que exigem a utilização de mais água e energia na sua produção. Apesar de todos estes fatores, foram obtidos ratios semelhantes aos resultados do ano de 2014, graças aos diferentes projetos de redução de consumo de água e energia implementados nas instalações de produção.

## Ratio de poupança energética

MJ/litro de produto fabricado



## Ratio de redução de resíduos

Gramas/litro de produto fabricado



Resíduos valorizados



## Embalagens e vidro



## Equipamentos de frio



## Redução do impacto ambiental nas atividades da Coca-Cola



### Redução do ratio de água em 11% nos últimos cinco anos

O ratio de água relaciona os litros de água consumidos por cada litro de produto fabricado. A diminuição deste ratio em 11% é fruto dos diferentes projetos de redução de consumo de água implementados nas instalações de produção.

O objetivo traçado para o ano de 2025 é uma redução em 25% do ratio de água relativamente a 2010.

### Redução da pegada de carbono em 70% nos últimos cinco anos

A redução no ratio de energia nos últimos cinco anos também teve um impacto positivo na diminuição da pegada de carbono. O ratio de energia relaciona o consumo energético com os litros de produto fabricado e diminuiu 18% neste período de tempo.

Por outro lado, a pegada de carbono diminuiu 70% entre 2010 e 2015; por um lado, devido ao aumento da eficiência energética nos processos de produção e, por outro, devido à contratação de energia verde em todas as instalações de refrigerantes e nascentes. Além disso, todas as nossas delegações comerciais, assim como os nossos escritórios centrais têm energia 'verde'.

### Outros projetos estratégicos para a minimização do nosso impacto ambiental

Em 2015 deu-se continuidade às estratégias estabelecidas em 2014 em todas as instalações e territórios da empresa, destinadas a minimizar o impacto da nossa atividade no meio ambiente.

- Alargamento do uso de PET reciclado (r-PET) à embalagem de águas e bebidas carbonatadas.
- Aquisição de equipamentos de frio (Cold Drink Equipment) sem HFC (hidrofluorcarbonetos) e energeticamente mais eficientes.
- Aposta na origem sustentável dos materiais: alargamento progressivo de papel FSC (proveniente de florestas geridas de forma sustentável) nas etiquetas. Atualmente, as etiquetas da Fanta laranja e limão e Aquabona de todos os formatos de vidro com retorno e sem retorno são de papel FSC.
- Participação ativa nos grupos e comissões do meio ambiente das associações Anfabra, FIAB e Ecoembes, na Espanha, e FIPA e Sociedade Ponto Verde, em Portugal.

# O nosso compromisso para 2020

Na Coca-Cola Iberian Partners trabalhamos todos os dias para minimizarmos a nossa pegada ambiental. Olhamos o horizonte de 2020 como uma empresa comprometida com o planeta e estabelecemos uma estratégia global que inclui ações sobre os nossos quatro pilares: água, embalagens, clima e agricultura sustentável.



## Água

### O nosso objetivo

Minimizar o nosso impacto sobre a água e compensá-lo contribuindo para a conservação de ecossistemas vulneráveis

### Os nossos compromissos

Proteger as nossas fontes de água, avaliando a sua vulnerabilidade e promovendo a redução do seu consumo na nossa cadeia de fornecimento

Compensar o nosso impacto, repondo na natureza 100% da água contida nos nossos produtos



## Clima

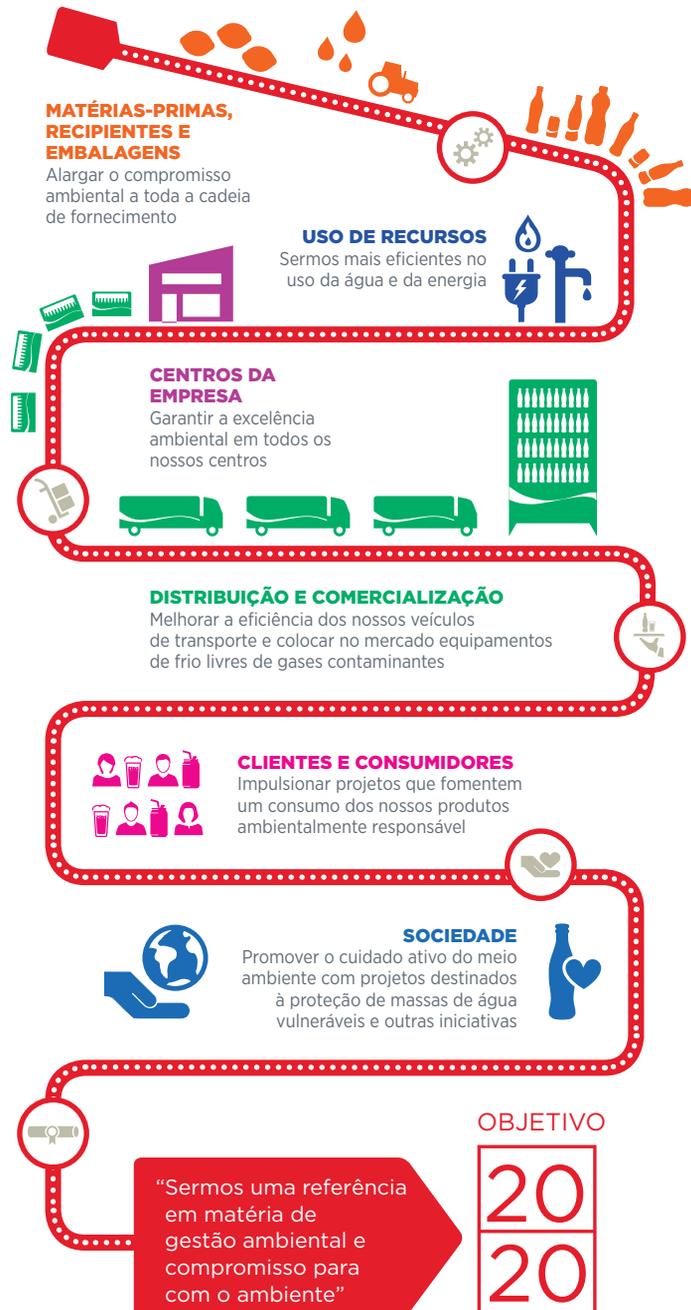
### O nosso objetivo

Contribuir para o esforço global de luta contra a mudança climática

### Os nossos compromissos

Analisar a nossa pegada de carbono

Reduzir os nossos consumos de energia em 30% (vs. 2010) e as emissões de CO<sub>2</sub> em 25% (vs. 2010)



## Embalagens

### O nosso objetivo

Utilizar embalagens mais respeitadoras do meio ambiente e reduzir a criação de resíduos nas nossas operações

### Os nossos compromissos

Colocar no mercado embalagens mais sustentáveis

Recuperar 75% das nossas embalagens e garantir que são 100% recicláveis

Reduzir a nossa criação de resíduos aplicando critérios de economia circular



## Agricultura sustentável

### O nosso objetivo

Alargar o nosso compromisso ambiental aos nossos fornecedores agrícolas e à nossa cadeia de fornecimento

### Os nossos compromissos

Estabelecer requisitos ambientais a 100% dos nossos fornecedores

Garantir que 100% dos nossos ingredientes são provenientes de agricultura sustentável

Incentivar os nossos fornecedores a melhorarem o seu desempenho ambiental e favorecerem a inovação nesta matéria

# Comprometidos com uma gestão sustentável da água

## O nosso objetivo

Minimizar o nosso impacto sobre a água e compensá-lo contribuindo para a conservação de ecossistemas vulneráveis. Desde 2010, a empresa melhorou em 12% o ratio de água, facto que permitiu a poupança de mais de 3.000 milhões de litros nos últimos 5 anos.

A Coca-Cola Iberian Partners traçou firmes compromissos para 2020 em matéria de água: reduzir em 25% o seu ratio de água relativamente a 2010 e devolver à natureza 100% da água contida nas suas embalagens através do programa Water Replenish da The Coca-Cola Company.

## O nosso compromisso



### Proteger...

as nossas fontes de água, avaliando a sua vulnerabilidade e promovendo a redução do seu consumo na nossa cadeia de fornecimento.



### Reduzir...

o nosso ratio de água em 25%, implementando planos de poupança e potenciando o uso das melhores tecnologias.



### Repor...

na natureza 100% da água contida nos nossos produtos, através do desenvolvimento de projetos de reabastecimento hídrico.

## Projetos em Espanha 2015

- Restauração da bacia do Guadiana (Andaluzia, Extremadura e Portugal).
- Tablas de Daimiel (Castela-La Mancha).
- Infiltração de água em aquíferos costeiros de Castellón (Comunidade Valenciana).
- Lagoa de Can Fenosa (Catalunha).
- El Tancat de la Pipa (Valência).

# Ações instalação a instalação

A redução do consumo de água e a otimização do seu uso, assim como a eficiência energética, são um dos objetivos chave para as instalações da Coca-Cola em Espanha e em Portugal, que centraram os seus esforços nos seguintes projetos, entre outros:



### BARCELONA

- Otimização do consumo de água e aumento da eficiência em equipamentos industriais como o pasteurizador e o processo de tratamento de águas.

### VALÊNCIA

- Otimização do consumo de água na enxaguadora da linha de engarrafamento de embalagens PET.

### SEVILHA

- Otimização do consumo de água e aumento da eficiência em equipamentos industriais como o pasteurizador e no sistema de limpeza das linhas de produção.



- Implementação do programa *Behavioural Energy Efficiency*, orientado para a redução do consumo de energia da instalação mediante a consciencialização e o comportamento dos trabalhadores.

- Otimização da pressão de sobragem dos compressores das linhas de PET e otimização do arranque e funcionamento do pasteurizador.

- Otimização do sistema de retorno da condensação e redução do consumo elétrico dos arejadores da balsa da purificadora.

“A oportunidade de se poder contribuir para a iniciativa ‘Um milhão pelo clima’ é muito importante para a Coca-Cola Iberian Partners, dado que tem um impacto direto num dos pilares fundamentais da nossa estratégia ambiental”

**FERNANDO AMENEDO**

Diretor de Reputação Corporativa e Relações Institucionais da Coca-Cola Iberian Partners.

## Water Replenish, o plano mundial da Coca-Cola para devolver ao meio ambiente a água que incorpora nos seus produtos



Em agosto de 2015, a Coca-Cola anunciou que, –adiantando-se às suas próprias previsões,– o Sistema Coca-Cola conseguiu devolver à natureza 94% da água que incorpora nos seus produtos, e que está muito perto de conseguir o objetivo de 100%

traçado para 2020. Nos últimos 10 anos, a Coca-Cola devolveu aproximadamente 153.600 milhões de litros.

Na Coca-Cola Iberian Partners, juntamo-nos ao objetivo da The Coca-Cola Company e impulsionamos iniciativas locais que reabasteçam de água a natureza ou a devolvam com melhor qualidade.

## A The Coca-Cola Company e a Coca-Cola Iberian Partners juntam-se à iniciativa ‘Um milhão pelo clima’



A The Coca-Cola Company e a sua engarrafadora na península ibérica, a Coca-Cola Iberian Partners, juntaram-se à iniciativa *Um milhão pelo clima* do Ministério da Agricultura, Alimentação e Meio Ambiente e ECODES, que junta cidadãos, empresas, entidades e instituições de todo o tipo comprometidos com o desenvolvimento de atividades respeitadoras do meio ambiente.

A ideia é somar cada uma das iniciativas até se alcançar um milhão.

A The Coca-Cola Company e a Coca-Cola Iberian Partners comprometem-se a continuar com a sua estratégia em aspetos como a melhoria e a proteção da água, a sustentabilidade das suas embalagens, a agricultura sustentável e a redução da pegada de carbono.

### BILBAU

- Otimização do consumo de água no processo de tratamento de águas e na máquina de lavar garrafas da linha de vidro.

- Otimização do consumo nos compressores de baixa pressão e na linha de assepsia.

### MÁLAGA

- Otimização do consumo de água nos sistemas de limpeza e lubrificação das linhas de engarrafamento.

- Instalação de lâmpadas LED.

### CORUNHA

- Otimização do consumo de água na máquina de lavar garrafas da linha de vidro.

- Otimização da lavagem de garrafas de vidro com retorno e otimização do consumo nos compressores de baixa pressão.

### TENERIFE

- Recuperação e reutilização da água utilizada na enxaguadora da linha de engarrafamento em embalagens PET.
- Otimização do consumo no processo de tratamento de águas.

- Otimização do processo de tratamento de águas e da lavagem de garrafas de vidro com retorno.

### LISBOA

- Otimização do consumo de água na máquina de lavar garrafas da linha de vidro e no processo de tratamento de águas.

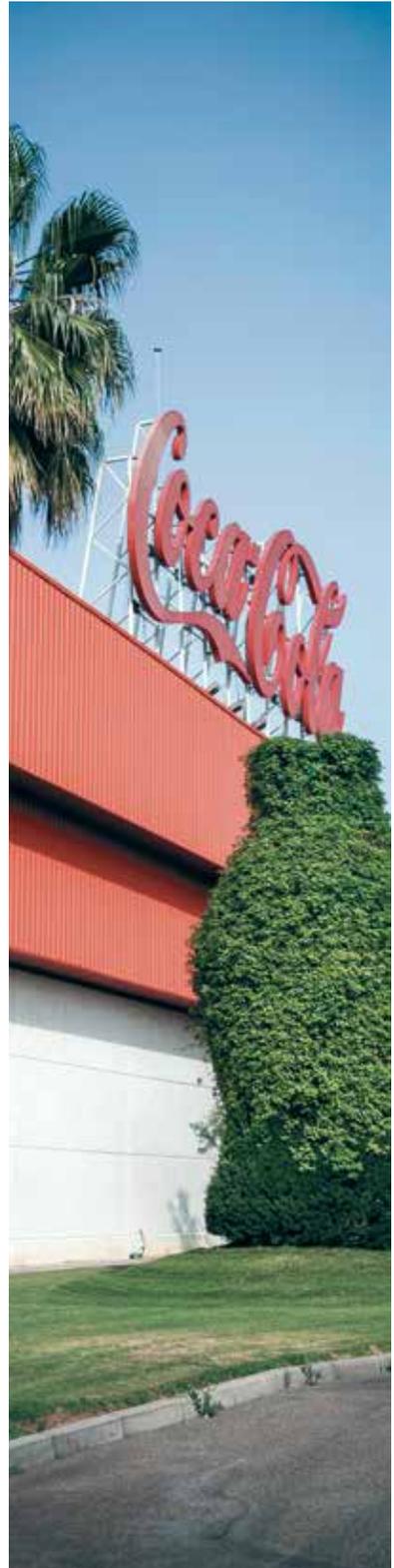
- Otimização do processo de tratamento de águas e da lavagem de garrafas de vidro com retorno.

A liderar o futuro  
**para criar valor  
partilhado**

- As nossas marcas e categorias
- A nossa gente
- Indústria, clientes e parceiros
- Meio ambiente
- Comunidade e cidadãos
- Comunicação eficaz e ágil

**06**





Coca-Cola

# A liderar o futuro

## para criar valor partilhado

Como parte integrante da nossa estratégia, em 2015 contribuímos ativamente nas comunidades onde operamos, com a vocação de reforçar o apoio oferecido ao desporto e à cultura, comprometidos com os setores sociais mais desfavorecidos e zelando pelo cuidado do meio ambiente, sempre a partir da perspetiva da criação de valor partilhado.

A responsabilidade social é um dos pilares básicos do nosso modelo de negócio. Faz parte do funcionamento interno. Guiamo-nos pela ética, pelo respeito e pela reciprocidade.

Esforçamo-nos para sermos parte ativa do desenvolvimento da sociedade, levamos a cabo programas e iniciativas que fomentam o cuidado do meio ambiente. Em particular, nas comunidades em que estamos presentes, executamos programas relacionados com a cultura, o desporto e a capacitação pessoal e profissional, apoiando a diversidade. Também temos 11 projetos ambientais relacionados com as nossas áreas estratégicas de atuação.

Desta forma, a Coca-Cola Iberian Partners avança todos os anos no seu compromisso para com a sociedade. Por isso, colocamos a tónica no fomento do bem-estar e da qualidade de vida dos nossos funcionários e de todos os grupos de interesse em que temos impacto.

## Os cinco pilares do nosso Plano Estratégico de Reputação Corporativa

 <p><b>1</b></p> <p><b>AS NOSSAS MARCAS E CATEGORIAS</b></p> <p>de produtos são fundamentais no quadro da nossa estratégia de negócios. Apoiamos e amplificamos as estratégias de marketing definidas pela The Coca-Cola Company.</p>	 <p><b>2</b></p> <p><b>PARA A NOSSA GENTE</b> construímos uma cultura e valores próprios, fazendo de cada empregado um embaixador da empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e para a melhoria da sua qualidade de vida.</p>	 <p><b>3</b></p> <p><b>À INDÚSTRIA, CLIENTES E PARCEIROS</b></p> <p>oferecemos uma alta qualidade de serviço e assessoria, trabalhando para sermos o fornecedor preferido e uma referência na indústria.</p>	 <p><b>4</b></p> <p>Interagimos com a máxima responsabilidade com <b>O NOSSO MEIO AMBIENTE</b> e comprometemo-nos a desempenhar uma gestão sustentável do negócio para contribuirmos para o êxito de uma sociedade melhor.</p>	 <p><b>5</b></p> <p><b>PARA A NOSSA COMUNIDADE E CIDADÃOS</b></p> <p>orientamos todos os esforços para contribuirmos para a construção da melhoria social das nossas comunidades, através de programas culturais, desportivos e de capacitação.</p>
--	---	---	--	--

### Grupos de interesse

Impulsionamos e participamos em diversas iniciativas destinadas à sociedade no seu conjunto, capazes de alcançar os nossos diferentes grupos de interesse:

- Empregados e colaboradores.
- Consumidores, clientes e diferentes entidades.



O nosso enfoque na criação de valor permitiu-nos a obtenção de sólidos resultados de negócio

## **nossas marcas e categorias** Impulsionamos os projetos chave



Ao longo de 2015, a Coca-Cola Iberian Partners apoiou e dimensionou os projetos chave a nível de marcas e categorias, como a estratégia de Marca Única ou o lançamento da inovadora garrafa Contour, através de ações locais relacionadas com patrocínio desportivo e eventos musicais.

A Coca-Cola Iberian Partners apoiou o lançamento da icónica garrafa Contour com diversas ações solidárias, graças à sua estreita relação com o mundo do desporto e ao compromisso para com a sociedade

### **Desporto e Contour**

Em maio, os jogadores de várias equipas de futebol da Primeira e Segunda Divisões participaram no lançamento da nova garrafa Contour da Coca-Cola com a assinatura de alguns exemplares da mítica embalagem, que recupera os elementos mais icónicos da garrafa original, como a sua forma, a sua simplicidade ou o seu logótipo, mas com um toque modernizado.

Um acontecimento de carácter histórico no âmbito da nova estratégia de Marca Única que a Coca-Cola Iberian Partners pôs em funcionamento e que alarga toda a iconicidade da Coca-Cola a todas as suas

variedades sob uma única identidade e comunicação comum.

### **Leilão 'Garrafa Solidária'**

O apoio ao lançamento da Contour continuou no Natal com a iniciativa 'Garrafa Solidária', um leilão *online* de 29 garrafas exclusivas, assinadas por ídolos futebolísticos da Primeira e Segunda Divisões.

As receitas do leilão foram transformadas em mais de 12 toneladas de alimentos entregues à Federação Espanhola de Bancos Alimentares (FESBAL), que os

distribuiu pelos 55 bancos que a compõem e que estão distribuídos por todo o país, para ajudarem as famílias necessitadas.

Além disso, a Coca-Cola doou, por cada euro cobrado, um litro de bebida, tendo alcançado os 5.500 litros, o que ajudou a complementar a cesta básica de alimentos que foi distribuída pelas famílias com poucos recursos.

## Comprometidos com o desporto



O incentivo do desporto faz parte do compromisso da Coca-Cola Iberian Partners para com as comunidades em que opera. Por isso, promovemos diferentes programas e atividades que fomentam o exercício físico e a prática do desporto.

A vinculação da empresa ao desporto é histórica: abrange desde o desporto de base e amador até uma presença ativa no desporto profissional.

Desta forma, em 2015, a Coca-Cola Iberian Partners esteve presente em mais de 9.977 eventos desportivos de diversas modalidades, distribuídos por todo o território espanhol.

Além de patrocinarmos equipas de futebol da primeira e segunda divisões espanholas e outras competições da Liga de Futebol profissional, colaboramos



com equipas da liga ACB de basquetebol e com as principais competições de ténis, andebol, paddle, ciclismo, running ou triatlo.

Entre outros eventos, a empresa participa em maratonas e meias maratonas, competições de ciclismo regionais e numerosos eventos locais.

Colaboramos com inúmeras maratonas em Espanha, como as de Valência, Barcelona, Sevilha, Bilbao, etc. Atualmente, além de colaborarmos nas promoções em redes sociais, projetamos ações conjuntas com outros *parceiros* e temos o envolvimento, cada vez mais numeroso, dos nossos empregados.

A Coca-Cola Iberian Partners também impulsiona iniciativas juntamente com a The Coca-Cola Company, como a



Taça Coca-Cola, que em 2015 reuniu 5.000 equipas e cerca de 100 000 jogadores de toda a Espanha com idades compreendidas entre os 14 e os 16 anos.

De igual modo, patrocinamos instalações desportivas e de lazer, como o Palácio do Desportos de Madrid, o Palau Sant Jordi e o Anel Olímpico de Barcelona, as principais estações de esqui dos Pirinéus, Cantábria e Sierra Nevada ou os circuitos de velocidade de Motorland, Montmeló, Cheste e Jerez.

**+5 000**  
EQUIPAS DE TODA  
A ESPANHA



**+100 000**  
JOGADORES DE 14  
A 16 ANOS

## Promovemos o talento e a criatividade musical

A Coca-Cola Iberian Partners desenvolve uma intensa atividade para difundir a música.

### **Novos talentos**

A empresa está comprometida com a promoção da música e o apoio ao talento dos mais jovens, através de iniciativas como o Coca-Cola Concerts Club, um concurso que oferece a oportunidade a novos artistas de subirem ao palco para abrirem shows de alguns dos grupos mais reconhecidos no circuito de salas de concertos.

### **Música alternativa**

Em linha com o compromisso para com a música alternativa, a Coca-Cola Iberian Partners também procura oferecer uma oportunidade a grupos nacionais independentes e conhecidos do público através de Pop&Dance, um dos ciclos de concertos mais interessantes que têm lugar em Madrid, com dezenas de artistas que enchem de música a sala Joy Eslava.

### **Festivais**

Além disso, em 2015 colaborámos ativamente com os principais festivais do país. Entre eles, Arenal Sound (Burriana), FIB (Benicássim), Bilbao BBK Live (Bilbau), Crúilla, Primavera Sound e Sónar (Barcelona), Contemporánea (Alburquerque e Badajoz), Sonorama Ribera (Aranda de Duero), Monegros Desert Festival (Huesca) e Aquasella (Cangas de Onís e Ariondas).

A garrafa Contour também chegou aos festivais, onde, em zonas específicas, se montaram ativações de 'perfect serve'



**EM 2015  
PARTICIPAMOS EM**

**3 989**

**ATIVIDADES  
CULTURAIS**

## A nossa gente

### Valores partilhados

Tal como detalhado no capítulo dedicado à nossa equipa (pág. 22), os principais planos de comunicação interna foram desenvolvidos em três linhas: Ambassador, Programa de liderança e Canais (revista 'Executive Approach' e intranet).

#### Pilares de Comunicação Interna 2015



## Indústria, clientes e parceiros

### Uma história de colaboração mútua



Na Coca-Cola Iberian Partners estamos centrados na identificação das necessidades dos nossos clientes e no desenvolvimento de uma relação pró-ativa de *parceria*, procurando satisfazer sempre as suas preferências através de soluções inovadoras.

O nosso objetivo é converter-nos no fornecedor preferido dos nossos clientes e sermos uma referência na indústria.

### Apresentação da Contour juntamente com as associações de hoteleiros

Entre junho e outubro, a nova garrafa Contour foi apresentada nas instalações da Corunha, Bilbao, Barcelona, Sevilha e Canárias. Em Leão, no Palácio do Conde Luna; em Madrid, na CASADECOR; em Ávila, no Palácio dos Congressos; em Valladolid, no Teatro Calderón e, em Palma, na sede da CAEB.



### A nova garrafa Contour, direta ao coração de cada bar

Em 2015, a mítica garrafa de vidro Contour completou 100 anos. Coincidindo com esta data, a Coca-Cola decidiu recuperar aquela garrafa icónica de 1915 e lançá-la, exclusivamente, no nosso país.

Dada a envergadura do projeto, reforçou-se o apoio que nos últimos anos tem vindo a desenvolver no canal Horeca (hotelaria, bares e restaurantes) e iniciou-se o lançamento da nova garrafa exclusivamente neste canal.

O compromisso para com a hotelaria em Espanha tem vindo a ser demonstrado há anos com diversas iniciativas. De entre elas destaca-se a criação da app *What's Red* ou a campanha *Benditos Bares* que serviu para valorizar o papel social e económico da hotelaria e aumentar a afluência aos estabelecimentos hoteleiros.

Durante 2015, a Coca-Cola Iberian Partners efetuou apresentações em diferentes cidades espanholas juntamente com as principais associações de hotelaria em todo o território, tanto nas instalações como nas sedes das próprias associações.

Este projeto nasceu para que a Coca-Cola continuasse a crescer juntamente com a hotelaria, chegando ao coração de cada bar e de cada consumidor.

## Meio ambiente

### Uma pegada positiva no nosso ambiente

A Coca-Cola Iberian Partners procura constantemente inovar em matéria de eficiência energética e redução do consumo de água e emissões contaminantes nos processos de produção e de distribuição.

O objetivo é contribuir para melhorar e minimizar o impacto da nossa atividade nas comunidades em que operamos. Dia a dia, trabalhamos para minimizar qualquer eventual impacto ambiental e para melhorar as condições sociais da nossa cadeia de valor.

#### Livro Verde

A estratégia ambiental da empresa ficou refletida no nosso projeto estrela, o *Livro Verde*, que regista a nossa estratégia e objetivos, assim como 80 medidas de atuação até 2020 em matéria ambiental. É um instrumento vivo e um catalisador para potenciar a relação e o *engagement* com os nossos grupos de interesse.

O 'Livro Verde' é a ferramenta chave sobre a qual assenta a nossa estratégia ambiental, que estabelece objetivos com o olhar posto em 2020



## Sucessos 2015

### Barclaycard Center

O Barclaycard Center de Madrid, com a colaboração da Coca-Cola Iberian Partners, conseguiu melhorar a recolha seletiva e facilitar a reciclagem durante os eventos que se realizam no recinto. O alcance desta proposta centrou-se na gestão das embalagens leves, do papel e do cartão, tendo por objetivo separar e enviar para instalações de reciclagem o total de resíduos criados pelos mais de 1 500 000 espetadores que o visitam. Graças a esta aposta, o Barclaycard Center dispõe de 120 novas papeleiras cada ano:

60 amarelas em que se podem depositar as embalagens leves e outras 60 azuis onde se podem separar os resíduos sólidos urbanos. Todas elas são feitas com materiais sustentáveis e o modelo escolhido, pelo facto de terem o corpo transparente, é da máxima segurança.



### Cantos de reciclagem

No último ano instalámos, em festivais e eventos, cantos de reciclagem que facilitam a recolha de resíduos durante os mesmos.

### #UnMillónPorElClima

O projeto *#UnMillónPorElClima* nasceu em 2015 tendo por objetivo conseguir reunir 1 milhão de compromissos pelo clima.

Para tal, a Coca-Cola Iberian Partners, por intermédio da The Coca-Cola Company, criou a plataforma web em que se podem registar os compromissos de qualquer cidadão, empresa, associação, escola, universidade, meio de comunicação, etc.

Trata-se de um projeto em que se procurou envolver empresas, administrações públicas, entidades sociais, cidadãos e meios de comunicação na luta contra as alterações climáticas.

Depois de compilados os compromissos, foram apresentados na Conferência das Partes da Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança Climática (CO21), que se realizou em Paris em dezembro de 2015 e onde representantes de 198 países procuraram alianças para chegarem a um novo acordo climático internacional que substitua o Protocolo de Quioto.

## Comunidade e cidadãos

Trabalhamos de mãos dadas com a sociedade

Todos os anos, na Coca-Cola Iberian Partners unimos esforços, compromisso e entusiasmo para trabalharmos em diversos projetos e iniciativas que promovem o desenvolvimento, progresso e bem-estar da nossa comunidade.

Em 2015, e como prova deste compromisso, desenvolvemos 17 481 atividades de caráter social, desportivo, cultural e ambiental.

Com o desenvolvimento destas atividades respondemos ao objetivo comum de criar valor para as comunidades em que operamos.



Em 2015 desenvolvemos 17 481 atividades de caráter social, desportivo, cultural e ambiental

Os eventos 2015, em números

**17 481**  
atividades



**9 977**

INICIATIVAS DE  
FOMENTO DO  
DESPORTO



**3 989**

ATIVIDADES  
CULTURAIS



**1 257**

ATIVIDADES  
SOLIDÁRIAS



**2 258**

ATIVIDADES DE  
OUTRO TIPO

## Projetos da Fundação Coca-Cola



A Coca-Cola Iberian Partners colabora, juntamente com a Fundação Coca-Cola, numa intensa atividade de difusão da cultura. O nosso empenho consiste em fomentá-la nas sociedades onde estamos presentes.

### LV Concurso Coca-Cola Jovens Talentos de Contos

O Concurso Coca-Cola Jovens Talentos de Contos completa 55 edições e converteu-se num dos prémios literários mais antigos de Espanha, por intermédio de mais de 10 milhões de rapazes e raparigas que uma vez sonharam em ser escritores. No seu mais de meio século de vida, o concurso manteve-se sempre fiel a um objetivo: que os estudantes do nosso país se inspirem e se expressem escrevendo.



### Prémios Buero de Teatro Jovem

Os Prémios Buero de Teatro Jovem chegam à sua 12ª edição. Criados para darem apoio e divulgarem o trabalho de inúmeros grupos de teatro jovem, este ano registaram uma participação de 338 grupos. Ao todo, 700 jovens fizeram parte desta experiência em 2015.

# 338

GRUPOS  
DE TEATRO

# 700

JOVENS  
PARTICIPANTES

EM 2015  
PARTICIPARAM

# 12 347

ESTUDANTES  
E

# 2 387

CENTROS  
ESCOLARES

**DIVERSIDADE****5by20, a apoiar milhões de mulheres**

Em 2012 foi posta em funcionamento a iniciativa global 5by20, com a qual a The Coca-Cola Company se comprometeu a ajudar 5 milhões de mulheres vinculadas à sua cadeia de valor global antes do ano de 2020.

Na Coca-Cola Iberian Partners juntámo-nos a esta iniciativa que, sob a premissa de que as mulheres constituem um dos pilares básicos do desenvolvimento económico mundial, conseguiu em seis anos disponibilizar o apoio económico a mais de 1,2 milhões de mulheres em todo o mundo, desde agricultoras até fornecedoras, distribuidoras, artesãs ou donas de bares e lojas de alimentação.

**+1,2 milhões**

A iniciativa 5by20 chega a mais de 1,2 milhões de mulheres empreendedoras em todo o mundo

**EMPREGABILIDADE****Gira 2015, novas oportunidades laborais**

O projeto GIRA 2015, impulsionado pela Coca-Cola e destinado a oferecer novas oportunidades formativas aos jovens para facilitar a inserção no mundo laboral, encerra o ano com 2 100 jovens participantes.

Ao todo, foram ministradas 187 000 horas de formação e 213 experiências laborais, o que permitiu a capacitação de 73% dos participantes para retomarem os seus estudos e de 27% dos mesmos para encontrarem o seu primeiro trabalho.

A iniciativa combina workshops, aulas de formação, reforço pessoal, orientação laboral e experiência, sob a supervisão de profissionais que os ajudam a descobrir os seus próprios recursos para poderem enfrentar o mundo laboral.

O mundo da música, do teatro, do desporto e da restauração são algumas das áreas onde o grupo juvenil desfruta da experiência de trabalhar e aprender junto a profissionais destes setores.

**2 100**  
**JOVENS PARTICIPANTES**

**213**  
**EXPERIÊNCIAS LABORAIS**

**187 000**  
**HORAS DE FORMAÇÃO**

**73%**  
**DOS PARTICIPANTES FORMADOS**

**VISITAS À FÁBRICA****A 'magia' continua em 2015**

Desde que as visitas à fábrica foram iniciadas, 10 milhões de pessoas passaram pelas instalações da Coca-Cola em Espanha, 70 000 em 2015. O trabalho dos responsáveis de visitas à fábrica consiste em transmitir a magia da Coca-Cola. E conseguem-no com experiência, saber-fazer e emoção.

Estudantes e universitários, mas também meios de comunicação, Câmaras Municipais, associações de moradores e consumidores, equipas desportivas e fundações passaram pelas nossas instalações.

A Coca-Cola Iberian Partners mantém uma política de portas abertas, convencida de que as visitas às suas fábricas são enriquecedoras, tanto para a própria empresa como para quem se dirige às suas instalações.

**70 000**  
**visitantes em 2015**



## Comunicação eficaz e ágil

### Mantemos os nossos públicos informados

Em 2015 continuámos a trabalhar para garantirmos uma comunicação da empresa ágil e fluida com os diferentes públicos aos quais nos dirigimos.

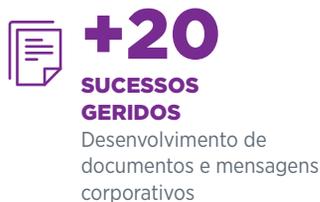
Através dos canais de comunicação da Coca-Cola Iberian Partners, demos apoio na amplificação de projetos chave, através dos meios próprios –como o sítio da Internet ou as redes sociais– e meios externos.

O novo sítio da Internet, baseado no modelo de reputação corporativa, registou 119 238 visitas únicas (tendo crescido mais de 10% em relação a 2014) e cerca de 316 000 páginas visitadas. Os países a partir dos quais mais utilizadores nos visitaram foram Espanha, Portugal, Reino Unido, E.U.A. e Alemanha.

O blogue da Zona Coca-Cola acumula cerca de 304 000 visitas únicas e cerca de 454 000 páginas visitadas, o que nos indica o êxito de um blogue que mantém os seguidores pontualmente informados sobre as novidades da atividade local com que a Coca-Cola Iberian Partners colabora.

O plano de comunicação digital inova todos os dias nas redes sociais. Em 2015, através do perfil 'Zona Coca-Cola' no Twitter e no Facebook, foram desenvolvidas promoções e eventos de forma permanente, crescendo em número de seguidores.

### A comunicação externa, em números



### Imagem corporativa

Em 2015 foi implementada a alteração de imagem corporativa em todas as instalações, novos escritórios, frota de veículos e papelaria.

### Canais



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**





# 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.

## Balanço 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



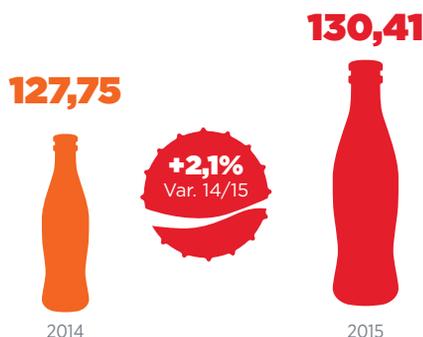
## Portugal em 2015

### 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.

#### FATURAÇÃO LÍQUIDA

Milhões de euros

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

#### 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
<b>BEBIDAS CARBONATADAS</b>	<b>33,68</b>	<b>2,8%</b>
<b>BEBIDAS NÃO CARBONATADAS</b>	<b>2,04</b>	<b>9,4%</b>
<b>ÁGUA</b>	<b>0,11</b>	<b>35,7%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>35,85</b>	<b>3,2%</b>

« 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.

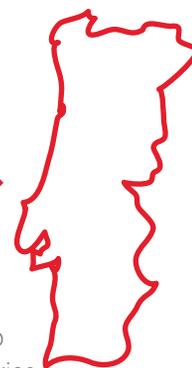
A nível industrial, continuámos a ser uma referência mundial em termos de operação de fábrica, qualidade e proteção do meio ambiente, tendo conseguido melhorar os índices de eficiência e reduzir custos mediante a aplicação de ações de melhoria permanente. Ao mesmo tempo, ganhámos em flexibilidade para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



# A liderar o futuro **a partir da transparência**

- Liderança no processo de internacionalização
- Assessoria jurídica de negócio
- Assessoria jurídica corporativa
- Conselho de Administração e Comissões de Governo
- Comité de Direção

# 08





*Coca-Cola*

# A liderar o futuro

## a partir da transparência

2015 foi um ano repleto de desafios e oportunidades para a Coca-Cola Iberian Partners; um ano em que a empresa soube manter a liderança que a distingue, trabalhar de forma eficiente e alcançar as metas estabelecidas. Objetivo que não seria alcançável sem o talento de uma excelente equipa de profissionais.

Nestes 12 meses em que se enfrentou um processo histórico de integração internacional, a Coca-Cola Iberian Partners converteu-se num parceiro estratégico para a criação do maior engarrafador independente da Coca-Cola na Europa Ocidental, a Coca-Cola European Partners, chamada a ser referência pelo seu modelo de gestão, sustentável e eficaz.

Tal como não podia deixar de ser, num ano tão desafiador, em que também se registou um importante aumento económico, o governo da empresa continuou a operar sob os valores da Coca-Cola Iberian Partners e a exercer as práticas de Bom Governo Corporativo, fundamentais para se conseguir a excelência em evolução que a empresa procura em todas as suas ações, decisões e estratégias.

### Êxitos 2015

#### Assessoria Jurídica Corporativa

- Integração europeia
- Reforço do modelo de Bom Governo Corporativo
- Consolidação do Modelo de prevenção penal e cumprimento ético e normativo
- Assessoria legal para a conclusão do processo de reestruturação

#### Assessoria Jurídica de Negócio

- *Compliance* da política comercial
- Route to Market



# O Bom Governo Corporativo está cotado em alta

## ISABELA PÉREZ

Diretora  
Corporativa Legal

A importância do Bom Governo Corporativo é tanta que me permito assumir como emprestado para este comentário o título utilizado há alguns meses por John Scott, presidente da KPMG em Espanha, para refletir sobre este assunto: *O Bom Governo Corporativo está cotado em alta.*

Já não há a menor dúvida de que o valor real de uma empresa ultrapassa as fronteiras dos livros contabilísticos para se fundir com a realidade da sociedade em que desenvolve a sua atividade. Os grandes escândalos empresariais da década passada – como os da crise de 2008 – modificaram para sempre a conceção global do Governo Corporativo, propiciando a passagem da Responsabilidade Social Corporativa a ser atualmente parte indissolúvel do moderno conceito de governação das empresas.

E é um facto que a necessidade de Bom Governo aponta ao coração do negócio. Os especialistas assinalam que é precisamente o grupo de investidores que maior pressão está a exercer sobre as empresas, pressionando-as para que tomem essa boa direção. E não por um interesse altruísta, mas sim porque tentam garantir que escolhem a empresa correta para colocarem o seu capital, porque a sustentabilidade é claramente rentável.

Ética, transparência, reporte, meio ambiente, prestação de contas, autorregulação, etc. São conceitos que se incorporaram na definição clássica do Governo Corporativo para ultrapassar a

visão meramente económica e funcional de uma esfera privada e responder, por fim, a um enfoque público que proteja tanto os investidores como os restantes grupos de interesse, conferindo-lhes confiança através de regras de jogo claras.

Além da garantia de receber um tratamento equitativo, o acesso a um maior nível de informação permite que todos os *stakeholders* alcancem um grau superior de ligação à empresa, com expectativas fundamentadas relativamente ao desempenho da empresa a longo prazo e à continuidade do negócio.

Em 2015 foi dado um passo importante em Espanha com a publicação do novo *Código Unificado de Bom Governo Corporativo das Sociedades Cotadas* da CNMV. A autoridade reguladora vai para além das meras 'recomendações' do anterior (2006), para introduzir claros critérios de controlo sobre diferentes aspetos da composição e funções dos conselhos de administração e das comissões de governo. E dá um salto qualitativo ao incluir como responsabilidade direta dos Conselhos as políticas de diversidade e de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Não há dúvida de que, parte do êxito alcançado este ano se deve à nossa firme vontade de nos comprometermos com este código de Bom Governo, e tudo o que significa, como traço essencial para garantir o futuro de qualquer empresa cotada, dentro e fora de Espanha.

## Liderança no processo de internacionalização

A Coca-Cola Iberian Partners conseguiu posições de liderança na importante operação de internacionalização que foi desenvolvida ao longo do ano e terminará em 2016. A relevante situação alcançada na formação do novo grupo engarrafador europeu sustenta-se em quatro fatores fundamentais: a presidência, a presença de acionistas chave, os cargos no Conselho de Administração e a direção do Escritório de Integração do Grupo (mais informações no capítulo 'Visão Estratégica').

### **Acionistas chave**

Dada a dimensão da operação, a Direção Legal trabalhou intensamente, em representação dos acionistas da Coca-Cola Iberian Partners, para concluir o *master agreement* e o acordo de acionistas. Finalmente, a Coca-Cola Iberian Partners vai ser um acionista chave da Coca-Cola European Partners, pelo facto de deter 34% da nova sociedade.

Dos 17 administradores que formarão o Conselho de Administração da nova empresa, a Coca-Cola Iberian Partners indicará cinco membros, com voz e voto imprescindível para a adoção de acordos fundamentais

Além disso, também se concluiu a reestruturação prévia necessária para a operação, de modo a que os acionistas da Coca-Cola Iberian Partners participem na mesma através de uma sociedade *holding*, Olive Partners, que os habilitará para a participação significativa na Coca-Cola European Partners.

### **Conselho de Administração**

Outro ponto chave do acordo de integração recai na composição do Conselho de Administração da Coca-Cola European Partners, que será composto por 17 administradores, na sua maioria independentes, não executivos, cinco membros dos quais serão indicados pela Coca-Cola Iberian Partners, com voz e voto imprescindível para a adoção de acordos fundamentais como a nomeação do CEO ou a aprovação do *Business Plan*.

A Coca-Cola Iberian Partners vai ser um acionista chave da Coca-Cola European Partners, pelo facto de deter 34% da nova sociedade



## ASSESSORIA JURÍDICA DE NEGÓCIO

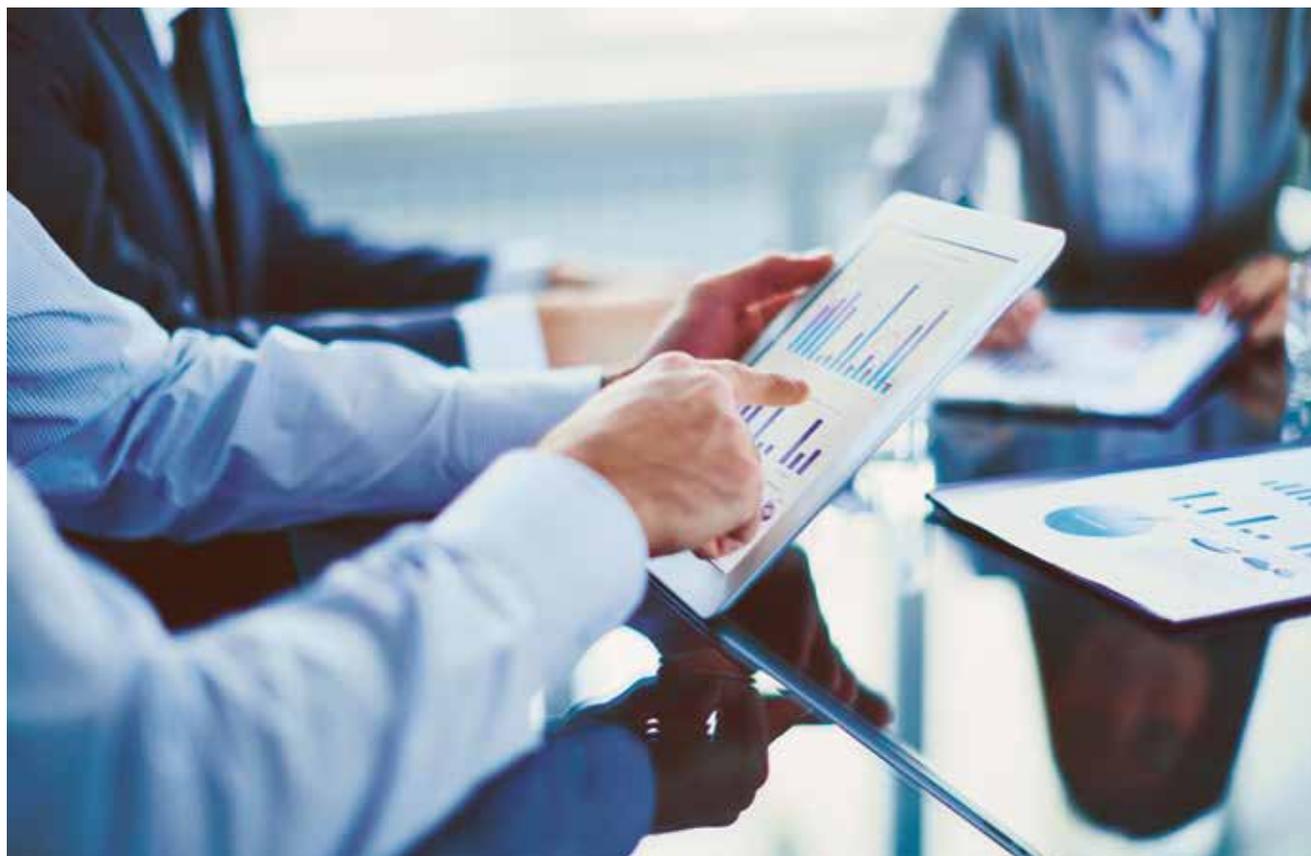
# 'Compliance' da política comercial e Route to Market

### 'Compliance' da política comercial

A partir do departamento legal de negócio optou-se pela criação de ferramentas que permitam gerir eficientemente a análise da concorrência das ações comerciais da Coca-Cola Iberian Partners.

### Route to Market

Também se acompanhou a todo o momento a equipa comercial e de Route to Market da Coca-Cola Iberian Partners na análise para se zelar pelo cumprimento, por parte da Coca-Cola Iberian Partners, de todos os requisitos legais e elaborar os respetivos acordos necessários nos projetos de Route to Market.



## ASSESSORIA JURÍDICA CORPORATIVA

# Modelo de cumprimento normativo e comportamento ético

Em 2015 foi formalmente constituído o Comité Ético e desenvolvido um Plano de Comunicação e Consciencialização dos funcionários para os informar, tanto sobre a publicação do nosso Código de Conduta, como sobre a existência de um canal interno de denúncias.

O Código de Conduta da Coca-Cola Iberian Partners representa o principal guia de atuação nas atuações internas e externas de respeito pelos valores sociais, pelo cumprimento da legalidade e pela prevenção de infrações.

Este Código é aplicável a todos os funcionários, diretores e membros do Conselho de Administração e, em geral, a todas as pessoas que fazem parte da mesma; será igualmente aplicável para todas as atividades das diferentes pessoas jurídicas que compõem o Grupo Coca-Cola Iberian Partners, sem prejuízo de se poder solicitar a adesão aos valores e princípios do presente Código a contratantes, empresas ou pessoas que prestem serviços profissionais para o Grupo, sendo a infração do que está disposto

neste Código equivalente à infração de uma obrigação contratual.

Do mesmo modo, todos os integrantes da empresa têm a responsabilidade de interiorizar as suas disposições, mas também de colaborar ativamente no seu desenvolvimento e melhoria. Para tal instaurou-se um canal interno de denúncias, que deve ser o veículo de comunicação através do qual se manifestem dúvidas, sugestões ou críticas sobre a aplicação prática deste Código.

A responsabilidade da gestão efetiva do Código centra-se no Comité Ético, composto por diretores da alta gerência que representam as funções diretivas da empresa.

Depende hierarquicamente do Conselho de Administração, a quem deverá reportar –assim como à Comissão de Qualidade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa– sobre a sua atividade, pelo menos anualmente.

### O Código de Conduta regula oito assuntos fundamentais para a empresa

- Dignidade, Direitos Humanos e Segurança no posto de trabalho
- Intimidade e proteção de dados pessoais
- Proteção do meio ambiente
- Uso e proteção dos bens da empresa
- Propriedade industrial, intelectual e proteção dos segredos comerciais e industriais
- Operações financeiras
- Conflitos de interesses
- Prevenção da corrupção e do branqueamento de capitais



## Objetivos do Código de Conduta



### VALORES DE IDENTIDADE

Reforçar os valores que constituem os nossos sinais de identidade.



### ORIENTAÇÃO E GUIA

Facultar os princípios e critérios fundamentais para orientar a conduta de todos nós no desenvolvimento da nossa atividade.



### COMPORTEAMENTO ÉTICO

Garantir o comportamento ético e responsável no desenvolvimento das nossas funções e com o nosso ambiente.

# Conselho de Administração

- Comissão de Auditoria
- Comissão de Nomeações e Retribuições
- Comissão de Qualidade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa



## COMPOSIÇÃO DO CONSELHO

Nome ou denominação social do conselheiro	Representante	Comissão	Cargo no Conselho
Sol Daurella			Presidente Executiva
Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L.U.	Juan Luis Gómez-Trénor	●	Vice-presidente primeiro
Mario Rotllant		●	Vice-presidente segundo
Cobega Invest, S.L.U.	Javier Juliá		Conselheiro
Colabots, S.L.	Manuel Álvarez de Estrada	●	Conselheiro
Larfin, S.A.U.	Alfonso Libano	●	Conselheiro
Mendibea 2002, S.L.	José Ignacio Comenge	●	Conselheiro
Montsunt, S.A.	Victoria Figueras-Dotti		Conselheira
Francisco Ruiz de la Torre		●	Conselheiro
Vareny, S.L.	Javier Gómez-Trénor		Conselheiro
Usó Ferrera Inversiones, S.L.	Manuel Ferris	●	Conselheiro
Rimnal Inversiones, S.L.U.	Alicia Daurella		Conselheira
Valvega, S.L.	Álvaro Gómez-Trénor	●	Conselheiro
Paosar, S.L.	Jaime Castellanos	●	Conselheiro
Begindau, S.L.	Eduardo Berché		Conselheiro
Isabela Pérez			Secretária do Conselho



Da esquerda para a direita, **de pé:**

- Manuel Ferris
- Victoria Figueras-Dotti
- Javier Juliá
- Mario Rotllant
- Javier Gómez-Trénor
- Alfonso Libano
- Álvaro Gómez-Trénor
- Jaime Castellanos
- Alicia Daurella

Da esquerda para a direita, **sentados:**

- Francisco Ruiz de la Torre
- Sol Daurella
- Juan Luis Gómez-Trénor
- José Ignacio Comenge
- Manuel Álvarez de Estrada
- Eduardo Berché

### COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE AUDITORIA

Nome ou denominação social do conselheiro	Representante	Cargo
Valvega, S.L.	Álvaro Gómez-Trénor	Presidente
Colabots, S.L.	Manuel Álvarez de Estrada	Conselheiro
Paosar, S.L.	Jaime Castellanos	Conselheiro

### COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE NOMEAÇÕES E RETRIBUIÇÕES

Nome ou denominação social do conselheiro	Representante	Cargo
Mario Rotllant		Presidente
Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L.U.	Juan Luis Gómez-Trénor	Conselheiro
Mendibea 2002, S.L.	José Ignacio Comenge	Conselheiro

### COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO DE QUALIDADE, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Nome ou denominação social do conselheiro	Representante	Cargo
Larfin S.A.U.	Alfonso Libano	Presidente
Usó Ferrera Inversiones S.L.	Manuel Ferris	Conselheiro
Francisco Ruiz de la Torre		Conselheiro

### Reuniões realizadas pelas Comissões de Governo

(janeiro-outubro de 2015)

**5**

Comissão de Nomeações e Retribuições

**3**

Comissão de Auditoria

**2**

Comissão de Qualidade, Sustentabilidade e RSC

## Comité de Direção, uma equipa de profissionais do Sistema



### **VICTOR RUFART**

Diretor do Escritório  
de Integração da  
Coca-Cola European Partners

Nascido em Barcelona há 54 anos, é licenciado em Ciências Empresariais, com formação especializada em Estudos Fiscais (EADA) e Direção Geral (IESE). Durante 27 anos desenvolveu uma brilhante carreira profissional no Sistema Coca-Cola, onde desempenhou vários cargos de alta direção. Entre outros, o de Diretor Geral da Cobega desde 2006. Desde outubro de 2015 é o Diretor do Escritório de Integração da Coca-Cola European Partners.

### **FRANCESC COSANO**

Diretor Geral

Nascido em Barcelona há 55 anos, é licenciado em Marketing e em Administração de Empresas, Management Development Program pelo IESE. Durante 28 anos desenvolveu a sua carreira profissional no Sistema Coca-Cola, onde ocupou diversos cargos de responsabilidade, como Diretor Comercial e Diretor Geral Adjunto da Cobega. Desde outubro de 2015 é Diretor Geral da Coca-Cola Iberian Partners.

### **ALBERT PÉREZ**

Diretor Corporativo  
de Planeamento, Controlo  
e Finanças

Nascido em Barcelona há 44 anos, é licenciado em Engenharia Informática e em Administração de Empresas. Na sua trajetória profissional foi consultor em SAP e consultor gerente na KPMG. Tem 16 anos de carreira profissional no Sistema Coca-Cola. É Diretor Corporativo de Planeamento, Controlo e Finanças da Coca-Cola Iberian Partners desde 1 de junho de 2013.

### **ISABELA PÉREZ**

Secretária Geral e  
Diretora Corporativa Legal

Nascida em Saragoça há 41 anos, é licenciada em Direito e Advogada do Estado. Desenvolveu a sua carreira profissional em Bilbao e Barcelona, onde em 2011 foi nomeada Chefe da Advocacia do Estado na Catalunha. Chegou à Coca-Cola Iberian Partners a 1 de junho de 2013, onde desempenha o cargo de Secretária Geral e Diretora Corporativa Legal da Coca-Cola Iberian Partners.



Da esquerda para a direita: Marc Andreu, Francesc Cosano, Isabela Pérez, Fernando Arnedo, José Antonio Echeverría, Albert Pérez, Ferran Gall, Laia Soler, Victor Rufart e Pedro Vinhas.

**LAIA SOLER**  
Diretora Corporativa de Recursos Humanos

É licenciada em Psicologia e tem um mestrado em Administração de Empresas, sendo especializada em Relações Laborais. Foi consultora de Recursos Humanos na IOR Consulting e Konsac, e Deputy HR Manager nos Hoteles Hesperia (atualmente NH Hoteles). Está no Sistema Coca-Cola há seis anos e é a Diretora de Recursos Humanos da Coca-Cola Iberian Partners desde abril de 2014.

**PEDRO VINHAS**  
Diretor Corporativo da Business Transformation Office (BTO)

Nascido em Coimbra (Portugal) há 47 anos, é licenciado em Contabilidade e Administração de Empresas, especializado em Gestão da Informação e e-Business. Foi diretor da LeverElida, FimaVG e IgloOlá, empresas do Grupo Unilever. Há sete anos entrou para o Sistema Coca-Cola. Desde 1 de janeiro de 2015 é Diretor do Business Transformation Office (BTO).

**FERRAN GALL**  
Diretor Comercial

Diplomado em Direção de Marketing pela Escola de Alta Direção e Administração, tendo estudos de Direito. Entrou para o Sistema Coca-Cola no ano de 1989 e desde então ocupou diversos cargos no departamento comercial da Cobega, de que chegou a ser diretor entre 2006 e 2013. Anteriormente, ocupou os cargos de Diretor de Vendas (2003-2006) e de Diretor de Vendas do Mercado de Alimentação (1999-2003). Anteriormente ocupava o cargo de Diretor de Desenvolvimento de Negócio da Coca-Cola Iberian Partners. Desde 2015, é Diretor Comercial da Coca-Cola Iberian Partners.

**JOSÉ ANTONIO ECHEVERRÍA**

Diretor Corporativo Industrial

Nascido em Avilés há 43 anos, é doutorado em Engenharia Industrial e diplomado em Administração de Empresas. Iniciou a sua carreira na Procter & Gamble e depois trabalhou na LU Galletas (Danone Group), como Diretor Industrial de Espanha. Juntou-se ao Sistema Coca-Cola há 10 anos, tendo desempenhado vários cargos de direção. Em junho de 2013 passou a dirigir o Escritório de Integração da Coca-Cola Iberian Partners. Atualmente é Diretor Corporativo Industrial.

**FERNANDO AMENEDO**

Diretor Corporativo de Reputação e Relações Institucionais

Nascido na Corunha há 55 anos, é licenciado em Direito e MBA pela IE Business School. Iniciou a sua carreira na The Coca-Cola Company como Gestor da Área das Canárias e Baleares. Após um período no Grupo Mars, Coors e Vía Digital, voltou à Coca-Cola Iberia, onde foi Diretor de Produtos Não Carbonatados e Diretor Geral entre 2006 e 2013.

**MARC ANDREU**

Business Executive Support

Nascido há 39 anos em Boston (E.U. A.), é Engenheiro Industrial Superior, especializado em Gestão e Management Development Program pelo IESE. Após dois anos em Consultoria estratégica e de processos na Strategy Consultants, em junho de 2002 entrou para a Cobega como Assistente de Controlo de Gestão da Área Industrial para a Catalunha e Aragão. Posteriormente, e durante os seus 14 anos no Sistema Coca-Cola, desempenhou diversos cargos de responsabilidade, como Gerente de Planeamento e Suporte à Gestão, entre outros. Desde janeiro de 2014, é Business Executive Support da Coca-Cola Iberian Partners.

# Resultados **económico- financeiros**

- Principais dados financeiros do Grupo Coca-Cola Iberian Partners





*Coca-Cola*

# Bons resultados num ano chave para o nosso futuro

## ALBERT PÉREZ

Diretor Corporativo  
de Planeamento, Controlo  
e Finanças



A Coca-Cola Iberian Partners efetuou um bom exercício em 2015 num contexto macroeconómico mais favorável aos resultados empresariais, pela primeira vez desde o início da crise económica.

O PIB espanhol cresceu 3,5%, consolidando assim a recuperação iniciada em 2014. Mas, contra o que ocorreu no ano anterior, em 2015 uma boa parte desse crescimento foi sustentada pela recuperação da procura interna e pelo crescimento do consumo, face à liderança que o mercado exterior e as exportações tiveram em 2014.

2015 foi o ano em que a recuperação económica iniciada em 2014 se começou a notar na economia real. Apesar do carácter pouco cíclico do nosso negócio, e de os efeitos da recuperação económica demorarem mais a materializar-se do que noutros setores, na Coca-Cola Iberian Partners também participámos dessa recuperação.

A despesa em consumo das casas espanholas cresceu 3,1% e esse dinamismo refletiu-se na nossa conta de resultados. Na Coca-Cola Iberian Partners encerrámos o ano de 2015 com um aumento das vendas, que cresceram 2,8%, tendo alcançado uma faturação de 2 920 milhões de euros.

Mas para além dos ventos a favor do ambiente económico, os valores também são o resultado dos efeitos positivos da nossa nova estratégia de

mercado. Ao longo de 2015, pusemos em funcionamento iniciativas que ajudaram a aumentar as vendas, como a nova garrafa de vidro com retorno de 8 onças para hotelaria e a reconceção da estratégia da Coca-Cola como marca única.

Também tiveram impacto positivo nos resultados os efeitos da integração de processos da nova empresa, iniciada na segunda metade de 2013. A reorganização permitiu uma melhoria substancial das margens. Em conjunto, o resultado das atividades ordinárias aumentou 13%.

Em termos comparáveis, o resultado de exploração cresceu cerca de 30%, embora essa destacada evolução não se reflita com tanta intensidade na nossa conta de resultados, dado que durante o ano de 2015 o Grupo teve que suportar um desembolso significativo a título de despesas de transformação.

O resultado consolidado ascendeu a 191 milhões de euros em 2015, valor que representa um crescimento de 7,9% em relação ao exercício anterior.

Para efeitos de resultados comparados, deve-se destacar uma única alteração significativa no balanço. Foram reclassificados determinados ativos do Grupo para ativos mantidos para distribuição ao Acionista Único, na previsão da sua futura saída do balanço da Coca-Cola Iberian Partners quando esta passar a integrar-se na Coca-Cola European Partners.

**DADOS FINANCEIROS DO GRUPO COCA-COLA IBERIAN PARTNERS**

Milhares de euros

CONTA DE RESULTADOS <sup>(1)</sup>	2015	2014
<b>Montante líquido do volume de negócios</b>	<b>2 919 791</b>	<b>2 831 518</b>
Despesas de exploração <sup>(2)</sup>	-2 559 402	-2 500 005
Dotações para amortizações do imobilizado	-92 921	-92 996
<b>Resultado de exploração</b>	<b>267 468</b>	<b>238 517</b>
Resultados financeiros	321	-830
<b>Resultado das atividades ordinárias</b>	<b>267 789</b>	<b>237 687</b>
Resultados extraordinários		
<b>Resultado antes dos impostos</b>	<b>267 789</b>	<b>237 687</b>
Imposto sobre as sociedades	-76 802	-60 851
<b>Resultado consolidado do exercício</b>	<b>190 987</b>	<b>176 836</b>
Resultado atribuído a sócios externos	136	267
<b>Resultado atribuído à sociedade dominante</b>	<b>191 123</b>	<b>177 103</b>
<b>EBITDA</b>	<b>360 389</b>	<b>331 513</b>
BALANÇO <sup>(3)</sup>	2015	2014
Imobilizado	683 863	802 507
Fundo de comércio de consolidação	816 211	816 211
Ativos por impostos diferidos	90 173	103 255
Ativo corrente	678 617	663 508
Tesouraria <sup>(4)</sup>	265 281	228 968
Ativos classificados como mantidos para distribuição ao Acionista Único	106 862	-
<b>Total ativo</b>	<b>2 641 007</b>	<b>2 614 449</b>
Património líquido	2 109 754	2 071 708
Sócios externos	-	788
Provisões a longo prazo	12 331	8 584
Passivos por impostos diferidos	31 597	37 696
Provisões a curto prazo	-	14 764
Dívidas com entid. crédito, arrend. financ. e outros passivos financ.	36 642	54 616
Dívidas para com empresas do grupo, associadas e vinculadas a curto prazo	-	-
Credores	434 430	426 293
Passivos classificados como mantidos para distribuição ao Acionista Único	16 253	-
<b>Total passivo</b>	<b>2 641 007</b>	<b>2 614 449</b>

(1) Extrato da conta de perdas e ganhos consolidada da Coca-Cola Iberian Partners, S.A. e Sociedades Dependentes correspondente ao exercício anual terminado em 31 de dezembro de 2015.

(2) Sem amortizações.

(3) Extrato do balanço consolidado da Coca-Cola Iberian Partners, S.A. e Sociedades Dependentes em 31 de dezembro de 2015.

(4) Inclui Investimentos Financeiros a curto prazo.

**DADOS FINANCEIROS DO GRUPO COCA-COLA IBERIAN PARTNERS**

Milhares de euros

ESTADO DE FLUXOS DE CAIXA <sup>(5)</sup>	2015	2014
Resultado consolidado do exercício antes dos impostos	267 789	237 687
Ajustes do resultado consolidado	113 930	9 612
Alterações no capital corrente consolidado	-46 007	21 583
Outros fluxos de caixa das atividades de exploração consolidados	-66 960	-67 903
<b>Total fluxos de caixa das atividades de exploração consolidados</b>	<b>268 752</b>	<b>200 979</b>
Pagamentos por investimentos	-138 773	-72 742
Cobranças por desinvestimentos	26 673	67 985
<b>Total fluxos de caixa das atividades de investimento consolidados</b>	<b>-112 100</b>	<b>-4 757</b>
Cobranças e pagamentos por instrumentos do património	-3 547	-
Cobranças e pagamentos por instrumentos de passivo financeiro	-5 284	-28 169
Pagamentos por dividendos e remunerações de outros instrumentos do património	-150 000	-10
<b>Total fluxos de caixa das atividades de financiamento consolidados</b>	<b>-158 831</b>	<b>-28 179</b>
<b>Efeito das variações das taxas de câmbio</b>	<b>-277</b>	<b>-16</b>
<b>Aumento/Diminuição líquida do numerário ou equivalentes</b>	<b>-2 456</b>	<b>168 027</b>
Numerário ou equivalentes no início do exercício	216 114	48 087
<b>Numerário ou equivalentes no fim do exercício</b>	<b>213 658</b>	<b>216 114</b>

(5) Extrato do Estado de fluxos de caixa consolidado da Coca-Cola Iberian Partners, S.A. e Sociedades Dependentes em 31 de dezembro de 2015.

**DADOS FINANCEIROS DO GRUPO COCA-COLA IBERIAN PARTNERS**

Milhares de euros

A) ESTADO DE RECEITAS E DESPESAS RECONHECIDAS CONSOLIDADAS	2015	2014
<b>Resultado consolidado da conta de perdas e ganhos (i)</b>	<b>190 987</b>	<b>176 836</b>
<b>Total receitas e despesas imputadas diretamente no património líquido consolidado (ii)</b>	-	-
Subvenções, doações e legados	-	-
Efeito fiscal	-	-
<b>Total transferências para a conta de perdas e ganhos consolidada (iii)</b>	-	-
<b>Total receitas e despesas reconhecidas consolidadas (i+ii+iii)</b>	<b>190 987</b>	<b>176 836</b>
Total de receitas e despesas reconhecidas atribuídas à Sociedade Dominante	191 123	177 103
Total de receitas e despesas reconhecidas atribuídas a sócios externos	136	267

B) ESTADO TOTAL DE ALTERAÇÕES NO PATRIMÓNIO LÍQUIDO CONSOLIDADO	Capital	Prémio de emissão	Reservas	Ações próprias	Resultado do Exercício Atribuído à Sociedade Dominante	Ajustes por Alterações de Valor	Sócios Externos	Total
<b>Saldo inicial em 31 de maio de 2013</b>	<b>1 517 000</b>	<b>275 262</b>	<b>(5 210)</b>	-	<b>107 835</b>	<b>9</b>	<b>2 043</b>	<b>1 896 939</b>
Total receitas e despesas reconhecidas	-	-	-	-	177 103	-	(267)	176 836
Distribuição do resultado	-	-	107 835	-	(107 835)	-	-	-
Operações com acionistas:								
Variações no perímetro de consolidação	-	-	-	-	-	-	(978)	(978)
Dividendos	-	-	(85 000)	-	-	-	(10)	(85 010)
Outros	-	-	<b>(244)</b>	-	-	-	-	<b>(244)</b>
<b>Saldo final em 31 de maio de 2014</b>	<b>1 517 000</b>	<b>275 262</b>	<b>17 381</b>	-	<b>177 103</b>	<b>9</b>	<b>788</b>	<b>2 072 496</b>
Total receitas e despesas reconhecidas	-	-	-	-	191 123	-	(136)	190 987
Distribuição do resultado	-	-	177 103	-	(177 103)	-	-	-
Operações com acionistas:								
Variações no perímetro de consolidação	-	-	(2 895)	-	-	-	(652)	(3 547)
Dividendos	-	-	(150 000)	-	-	-	-	(150 000)
Outros	-	-	(182)	-	-	-	-	(182)
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2015</b>	<b>1 517 000</b>	<b>275 262</b>	<b>41 407</b>	-	<b>191 123</b>	<b>9</b>	-	<b>2 109 754</b>

## **EDITA**

**Coca-Cola Iberian Partners, S.A.**

🏠 P<sup>o</sup> Castellana 259C, 9<sup>o</sup> planta  
28046 Madrid (Espanha)

🌐 [www.cocacolaiberianpartners.com](http://www.cocacolaiberianpartners.com)

## **PRODUÇÃO, CONCEÇÃO E FORMATAÇÃO**

MRM Worldwide Spain, S.A.

## **IMPrensa**

Overland Digital

## **DEPÓSITO LEGAL**

M-23345-2016



*Coca-Cola.*

**IberianPartners**

COCA-COLA IBERIAN PARTNERS, S.A.

Pº de la Castellana 259C, 9ª planta  
28046 Madrid (Espanha)

[www.cocacolaiberianpartners.com](http://www.cocacolaiberianpartners.com)