DISTRIBUIÇÃO EM EXPANSÃO

>>Agosto 2014
>>ano II

>>Director: Carlos Rosado de Carvalho >>Director Executivo: Victor Jorge >>Periodicidade: Mensal >>Propriedade: Score Media >>Preço capa: 700 Kz

Entrevista a Artur Miranda, *country manager* da Coca-Cola Angola

"AINDA TEMOS MUITO PARA FAZER EM ANGOLA"

#18

Distribuição

Já abriu a Spar

Marca Própria

Kero quer chegar às 500 referências

Produção

Comércio entre os PALOP não existe há mais de 10 anos

E ainda...

- Entrevista a Vítor Carmona, *managing partner* da Go Human Capital
- Novidades
- Opinião do VIP

00018
9 772727 000021

/Artur Miranda, *country manager* da Coca-Cola Angola

Falar da Coca-Cola é falar da empresa que detém a 6.ª marca mais valiosa e (talvez) mais consumida do mundo. Em Angola, as marcas da Coca-Cola lideram, em conjunto, o mercado das bebidas não alcoólicas. Fomos conhecer esta realidade com o responsável pela empresa e perceber o que está a ser preparado para o futuro.

"Ainda temos muito para fazer em Angola"

>> Victor Jorge >> Edson Chagas

Quando se pergunta a qualquer pessoa por uma marca com a qual se identifica ou que tenha consumido, são raras as vezes que a Coca-Cola não aparece entre as mencionadas. Em Angola, a realidade não é muito diferente, apesar de o consumo *per capita* ser muito baixo. Para Artur Miranda, *country manager* da Coca-Cola Angola, ter um baixo consumo, associado a uma grande percentagem de população jovem, é encarado como "uma oportunidade e um desafio".

***Distribuição em Expansão*: Como é que está a Coca-Cola no mercado angolano?**

Artur Miranda: Deixe-me começar por dizer que o Sul de África (África do Sul, Angola, Lesoto, Maláui, Zimbabué, Botsuana, Namíbia, Suazilândia e Zâmbia) sozinho factura tanto em Coca-Cola como todo o restante continente africano.

Em termos de uma caixa de 24 latas, a Coca-Cola factura nestes países 700 milhões de caixas. Toda a África, excepto estes países que mencionei, factura o mesmo. A região do Sul de África está no *top* 10 da Coca-Cola a nível mundial em termos de consumo *per capita*.

Temos na região um consumo *per capita* acima das 450 bebidas por ano (medida lata *standard*). E não é das maiores taxas. No México, por exemplo, a taxa é superior a 2.000 bebidas por ano/pessoa.

Os angolanos, por sua vez, consomem, em média, 70 bebidas da empresa Coca-Cola por ano.

O facto de Angola apresentar ainda um consumo *per capita* baixo é entendido pelo *country manager* da Coca-Colca Angola como uma oportunidade, mas também um desafio

Um bom número para a Coca-Cola, já que tem ainda bastante mercado para explorar?

É exactamente aí que está a oportunidade. Um bom gestor, quando olha para estes números, não fica triste. Fica contente, porque tem muito mercado por explorar. Aí há que trabalhar no *pack* certo, medida certa, preço certo, local certo. Esse é um problema. O segundo problema é a economia, ou seja, se a economia do país vai ter capacidade de desenvolver-se de maneira a que as pessoas tenham possibilidade para comprar aquele pack.

Eu posso saber que o *pack* certo, em Angola, é de 20 Kz, mas posso não conseguir produzir um *pack* a 20 Kz. Talvez consiga produzir a 40 Kz, mas sei que o preço certo seria 20 Kz. É esta a minha limitação. Sei perfeitamente que, produzindo a 20 Kz, as minhas vendas dispararíam.

Além de que existe outro factor que ajuda: uma faixa etária muito jovem. Cerca de 50% da população de Angola tem menos de 20 anos.

É uma oportunidade e ao mesmo tempo um desafio. Como é que eu,

como Coca-Cola, conseguirei chegar a esses consumidores? Este é actualmente o maior desafio que enfrentamos. Como é que nós, com tanta comunicação, uma enormidade de marcas a competir pelo mesmo consumidor que é o jovem, nos tornamos relevantes para os jovens onde eles estão hoje em dia?

Nós medimos uma coisa chamada "amor à marca" (*Brand Love Score*), e em Angola a Coca-Cola tem uma pontuação de 4,5 em 5. Portanto, as pessoas adoram a marca, mas isso depois não é traduzido em consumo. Por isso, como é que eu me torno relevante para que o jovem, que tem um rendimento limitado, gaste comigo em vez de gastar com outros?

Este ano estamos a realizar um *research* mundial sobre *teenagers* e alargá-lo aos *young adults* (dos 15 aos 29 anos) para perceber como é que podemos ser relevantes para este grupo, sabendo à partida que já não estão nos locais de comunicação habituais.

Antigamente, vivíamos basicamente da televisão. Hoje em dia, o tipo de campanhas que tínhamos para TV já não fala para os jovens. Os jovens hoje estão *online*, na Internet, seja em casa, trabalho, escola, universidade, telemóvel, PC ou *tablet*. Estão no Facebook, no YouTube, no Twitter.

Hoje, por exemplo, já percebemos que para os jovens já não basta ser uma marca *cool*, também tem de ter uma componente de responsabilidade social forte, que tenha coisas exclusivas para eles.

Assim, nós, como marca com 128 anos, também temos de conseguir mudar o nosso *mind set*, e estamos a fazê-lo. Se vamos a tempo? Penso que sim.

> Apesar da marca Coca-Cola ter um *Brand Love Score* ("amor à marca") elevado, isso muitas vezes não se traduz em consumo. Por isso, uma das grandes questões para o *country manager* da empresa, é "como tornar-me relevante para que o jovem, que tem um rendimento limitado, gaste dinheiro com as minhas marcas?"

Mas não aplicando as práticas e campanhas utilizadas nos EUA, Europa ou Brasil em Angola?

De modo nenhum. Em primeiro lugar, temos de conhecer muito bem quem é o nosso consumidor para adaptar a nossa comunicação. Se agora fosse copiar o mercado norte-americano, o *teenager* americano passa a maior parte do seu tempo no Instagram e no Snapshot. Nós pensávamos que era no Facebook. Aí é onde está o pessoal dos 30 e mais. Mas isso é o americano. Em Angola, o jovem angolano não está no Instagram, porque a velocidade da Internet e o custo não lhe dão acesso a essa plataforma.

Para falar com o jovem angolano, tenho de estar nos pontos de venda, no bairro, no póster ou mesmo no contacto directo com o *sampling* de rua. E ainda temos a televisão.

Mas muitas vezes a importância da marca nem sempre se traduz em consumo...

Sim, nem sempre se traduz em consumo. O jovem angolano pode gostar muito da marca, mas, se tiver só 50 Kz, e eu não conseguir ter uma Coca-Cola a 50 Kz, ele não me vai comprar uma Coca-Cola.

Nós estamos a crescer há três anos, desde que mudámos a nossa maneira de estar no País. Há três anos abrimos a empresa, e sabemos que ainda temos muito por fazer. A Coca-Cola sempre foi um sistema que dependeu do *franchising* e do investimento privado e do empreendedor. A Coca-Cola cria empreendedores.

O que fazemos, em vez de ir como estrutura directamente ao mercado, como Company escolhemos um parceiro local – neste caso a Cuca e SABMiller para a Coca-Cola Bottling – e dou oportunidade a esse agente de encher o meu produto e comercializar. A Bottling cria, assim, uma estrutura, emprega pessoas, constrói uma fábrica, gera riqueza no país. Nós pensamos globalmente, mas agimos localmente.

Esse agente, por sua vez, cria a sua rede de distribuidores nos pontos de venda no país para vender o produto e, assim, estou a criar mais um nível de emprego. Além disso, esses pontos de venda vão criar uma estrutura que possibilitará outras pessoas irem lá comprar para vender numa segunda linha. Mais emprego.

Existe, contudo, uma percepção diferente em relação às marcas, apesar de pertencerem ao mesmo *umbrella*?

Sim, o *Brand Love Score* é diferente. A marca Coca-Cola tradicional representa hoje 50% do nosso volume. Depois ainda tenho a Zero, Light, Fanta, Sprite, Youki, Schweppes, que fazem os restantes 50%.

Em Angola não temos todo o sistema Coca-Cola. Faltam as águas, sumos, bebidas energéticas, bebidas desportivas como a Powerade. Portanto, ainda temos muito para fazer em Angola.

Só que estou limitado, ainda temos 70% das fábricas a funcionar a gerador. Certo, pode-me perguntar-me porque não montamos uma linha de sumos. Bem, uma linha de sumos custa 15 milhões USD. Para funcionar a gerador? Depois preciso de técnicos especializados que não tenho em Angola e muitos outros aspectos.

E depois quer colocar a lata de Coca-Cola a 50 Kz?

E não é possível fazê-lo. Se dividirmos Angola ao meio, sendo a linha divisória o Kwanza Sul, no Norte estou mais caro do que no Sul. Porque no Sul tenho linhas de vidro, que é a maior parte do meu negócio e que é retornável, não tenho o custo da garrafa, permitindo ter um preço

mais baixo. Em Benguela ou no Lubango, consigo ter Coca-Cola a 50 Kz. Em Luanda, é impossível.

E a lata?
A lata está a 1 USD. Aí é a própria estrutura de mercado em Luanda que tem margens mais elevadas. As pessoas, como gostam da marca, pagam. Só que o número de pessoas que paga não é tanto como aquele que pagaria se a lata fosse a 70 Kz.
Temos de ter um *pack* a 50 Kz. Estamos a trabalhar nisso. Pode não ser de 350 ml, mas 250 ml. Mas temos de ter uma oferta a 50 Kz e assim dar oportunidade a toda a gente que quer beber uma Coca-Cola que o possa fazer.

Mas tudo isto conjugado, ou seja, baixo consumo, alta taxa de população jovem, sector organizado a crescer mais que o informal, canal noite sem estar muito explorado, turismo, restauração e *fast food* em expansão... Portanto, as perspectivas são positivas?
Sim, e com a abertura dos centros comerciais que estão previstos, há muito potencial.
Imaginemos que estes centros comerciais estão prontos nos próximos dois a três anos. Com a entrada massiva dos *fast foods* vai haver uma nova dinâmica.
Passará a existir outro conceito de bebida e que ainda não temos: à pressão. Mas, para tal, é preciso estrutura. Para as bebidas à pressão não vendemos a bebida, mas sim o concentrado, ou seja, a fórmula secreta. Mas para isso é preciso ter, por exemplo, água de boa qualidade e assegurar a manutenção.
Por isso, mais uma oportunidade de negócio, mas para a qual temos de encontrar o parceiro certo, porque a Coca-Cola Company, enquanto empresa, foca-se no que sabe fazer, fornecer bebidas de qualidade aos clientes. O resto damos a outros, terceirizamos.
É o exemplo da Coca-Cola Bottling, que pertence a um grupo de investidores privados – SABMiller e Cuca. Essa empresa adquire os concentrados e as fórmulas dos nossos produtos, engarrafa no País, localiza a produção, e cria todo o sistema de distribuição.

E a concorrência?
A concorrência em Angola vem, principalmente, da Refriango, com a Blue, que é uma marca muito forte. A Pepsi não está cá.
O mercado basicamente está dividido entre nós, Refriango, Sumol e outros pequenos importadores.

Mas a Sumol não compete convosco na cola, mas, sim, nos outros refrigerantes...
Exacto, compete connosco na Fanta, tal como a Blue.

Qual foi o volume de vendas da Coca-Cola em 2013 e no 1.º trimestre de 2014?
O mercado das bebidas não alcoólicas angolano vale, sensivelmente, 11,3 milhões de hectolitros [números da Nielsen]. A divisão faz-se da seguinte forma: gasosas: 6,1 milhões de hectolitros; outras não alcoólicas (sumos, águas, energéticas e isotónicas): 5,2 milhões de hectolitros. Este volume equivale a um valor de 2,5 mil milhões USD (cerca de 245 mil milhões Kz).
As marcas da Coca-Cola Company no seu conjunto têm um *market share* superior a 50% no mercado das gasosas. Desses 50%, a marca Coca-Cola tem entre 35% e 40%.
A nossa ambição neste ano de 2014 é crescer 10%. No primeiro trimestre terminámos com um crescimento de 8%.
A segunda metade do ano é que irá ditar o que vai ser o resultado final. Se conseguirmos passar o Cacimbo com um crescimento face ao Cacimbo do ano passado, então só temos de trabalho o pico do ano, no qual crescemos muito nos últimos três meses do ano.
O mês de Dezembro, por exemplo, pode valer 10 milhões de caixas. Portanto, se falhamos o mês de Dezembro, é complicado.

> “Com a abertura dos centros comerciais que estão previstos, há muito potencial. (...) Com a entrada massiva dos *fast foods* vai haver uma nova dinâmica

Portanto, estão em linha?
Sim, estamos em linha com os valores apontados para cada trimestre. Cada trimestre não é igual, tem um peso diferente, mas até agora estamos em linha.
Estamos bem na Coca-Cola, mas temos mais oportunidades na Fanta. É onde temos mais concorrência, temos de ter um maior foco. Além disso, ainda temos a Sprite.

Este ano foi de Mundial de futebol. Este tipo de evento, normalmente, ajuda as vendas?
Imenso. Sem Mundial era mais complicado, já que estamos a falar de um mês baixo. Mas já estávamos preparados, já que o plano de Julho de 2014 foi fechado em Setembro de 2013.
E o crescimento que queremos ter é com base no facto de se ter realizado um Mundial de futebol.

O que quer dizer que, para o ano, sem Mundial, as vendas poderão decrescer?
Depende do que faremos. Aí não é tão importante o volume, mas como a empresa gere o crescimento. Esse crescimento não tem de ser o mesmo todos os anos.
Para o ano, o crescimento pode ser maior ou menor, dependendo do crescimento do PIB real do País. Olhamos muito para o desenvolvimento social, se a classe média está a crescer ou não, analisamos o mercado, se a distribuição moderna está a crescer, a economia está a formalizar-se ou não, com que grau de rapidez. Isto tudo afecta os *packs* que temos, preço, etc.
Em cima disso, há a nossa capacidade de trabalhar as marcas, inovação, comunicar campanhas e trazer novas propostas ao consumidor.
A soma de todos estes factores é que vai ditar o nosso crescimento. O nosso objectivo é nunca crescer abaixo do que é o crescimento real da economia.

E se tivesse de dividir as vendas da Coca-Cola entre mercado informal e formal, retalho e Horeca, como são?
O mercado informal ainda vale 90%. O peso da moderna distribuição no meu mercado ainda é muito pequeno e com pouco impacto. O retalho pensa que tem um peso grande, mas não tem, apesar de estar a crescer 15% ao ano, enquanto o informal