

The Coca-Cola Company: Possibilitando Oportunidades na Base da Pirâmide



“Para a Coca-Cola, os Centros de Distribuição Manual (CDMs) são um exemplo maravilhoso de como os negócios podem focar em atender as necessidades de seus clientes e consumidores ao mesmo tempo em que apoiam a sustentabilidade de comunidades. Há tempos nossa filosofia tem sido olhar para o nosso sistema de negócios holisticamente e determinar onde podemos conseguir o maior impacto no avanço de iniciativas que são críticas para as comunidades e participantes em que nos apoiamos.”

-Muhtar Kent, Presidente e Diretor-executivo,

The Coca-Cola Company

Descrição da Iniciativa

Em 2008 The Coca-Cola Company (TCCC) atendeu a Business Call to Action para contribuir com o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) ao alavancar suas operações principais de negócio. TCCC prometeu expandir de forma significativa sua rede local de pontos de distribuição de baixo custo e de propriedade local, ou Centros de Distribuição Manual (CDMs), para prover oportunidades de emprego nos mercados na base da pirâmide em toda a África.

Objetivo da Coca-Cola:

- Criar de 1.200 a 2.000 novos centros de microdistribuição, provendo empregos para 5.300 a 8.400 pessoas em toda a África até 2010
- Gerar de US\$ 320 milhões a US\$ 520 milhões em novas receitas
- Conduzir pesquisa para extrair lições aprendidas e melhores práticas para melhorar os benefícios comerciais e de desenvolvimento do modelo

Modelo de Negócio

Em 1999 o engarrafador local da Coca-Cola na Etiópia se viu diante de um dilema: apesar da demanda pelos produtos da Coca-Cola, era difícil levá-los aos donos de pequenas lojas nas ruas de Addis Abeba. Os métodos de distribuição regulares se apoiavam em caminhões para fazer as entregas da Coca-Cola, mas geralmente as estradas não eram largas o suficiente para acomodar os veículos de entrega e as lojas não eram grandes o bastante para armazenar grandes quantidades de estoque adicional. A solução foi um modelo de distribuição inovador que se apoiava em uma rede de centros de microdistribuição independentes geridos por empreendedores locais. O novo modelo permitiu ao engarrafador da Coca-Cola penetrar melhor um grande número de pontos de venda de baixo volume e baixa renda de Addis Abeba. Esses microdistribuidores, originalmente chamados Centros de Distribuição Manual (CDMs), melhoraram a disponibilidade de produtos da Coca-Cola ao permitir um acesso maior às áreas difíceis de alcançar, e forneceram um serviço melhor ao consumidor ao suprir produtos em demanda para atender as necessidades de pequenos varejistas

Depois da fase piloto inicial na Etiópia, o engarrafador regional Coca-Cola Sabco começou a expandir seu uso dos CDMs em toda a África Oriental, onde, em um período de aproximadamente três anos, eles se tornaram o meio predominante de distribuição no Quênia, Uganda, Tanzânia e Etiópia. Hoje o modelo é utilizado por vários engarrafadores diferentes da Coca-Cola em mais de 15 países na África, e se propagou para alguns mercados asiáticos chave.

Com o tempo, o modelo CDM foi refinado, e a empresa estabeleceu um processo sistematizado para: avaliar a necessidade e locais para um CDM; recrutar proprietários e operadores; e fornecer assistência com operações de instalação do novo CDM. Os engarrafadores da Coca-Cola em cada país gerenciam ativamente o processo de instalação de um CDM, desde a condução de avaliações de viabilidade de mercado à participação no recrutamento de proprietário/operador; auxiliando na instalação do CDM e fornecendo treinamento e assistência nas operações de Negócio. Esse processo, que é gerido através da Divisão de Vendas e Marketing do engarrafador, é muito prático. Além do apoio à instalação, os engarrafadores locais também empregam Desenvolvedores Residentes de Contas – como instrutores

ou orientadores – para os CDMs. Esses indivíduos fornecem apoio diário a operações de negócios e assistência no desenvolvimento de conta, merchandising, e rastreamento de disponibilidade de produto. Também é designado um Gerente de Vendas de Área para cada CDM para dar apoio aos seus negócios e atuar como contato chave com o engarrafador.

Para determinar se os CDMs são bem-sucedidos, o engarrafador estabelece metas de volume e lucratividade e rastreia os dados de venda em comparação com essas metas. Essa análise de rotina das vendas dos CDMs ajuda a identificar os problemas com um distribuidor individual no início. Por exemplo, se um CDM consistentemente deixa de atingir as metas de venda, o engarrafador será capaz de diagnosticar mais rapidamente o problema e tentará implementar medidas proativas para assegurar a viabilidade do negócio. Um aspecto importante do modelo é que não é uma abordagem única para todos, mas um modelo híbrido. Na medida em que foi replicado em toda a África, ele foi adaptado às necessidades e condições locais. Por exemplo, em alguns casos os microdistribuidores dependem de motocicletas ou pequenos veículos para entregar os produtos, ao invés de carrinhos de mão ou bicicletas.

Por causa dessa e outras mudanças, agora é mais apropriado descrever o modelo como um modelo de microdistribuição. Apesar das diferenças, os princípios chaves que orientam esses modelos são os mesmos: esses distribuidores continuam pequenos e independentes, distribuindo produtos da Coca-Cola através de uma abordagem muito estruturada e organizada com o apoio dos engarrafadores, que os vêem como uma parte vital da cadeia de valor da empresa. Afinal, se esses CDMs, que são responsáveis por uma grande porcentagem do volume de vendas, não atingirem suas metas, o engarrafador não atinge suas metas também.

Com o crescimento e sucesso do modelo, TCCC estabeleceu uma equipe de projeto em 2008 para apoiar o processo de capturar as melhores práticas e compartilhar o aprendizado com os engarrafadores

em países que dependem desse modelo de distribuição ou que pretendem usá-lo. A equipe de projeto também recebeu a tarefa de avaliar o impacto de desenvolvimento dessa abordagem inovadora para o negócio através de um processo de três fases. A primeira fase desse esforço foi conduzir um estudo de 48 CDMs na Tanzânia e Etiópia para determinar o quanto o modelo de negócio de microdistribuição é bem-sucedido em termos de prover os impactos máximos de negócio e desenvolvimento. O estudo, conduzido pela Corporação Financeira Internacional (CFI) e pela Harvard Kennedy School, também esboçou recomendações para melhorar o modelo, que foram então priorizadas de acordo com oportunidades chaves.¹

Na segunda fase dessa iniciativa, TCCC lançou um Laboratório de Aprendizado na Tanzânia para focar na maximização de benefícios socioeconômicos ou de desenvolvimento do conceito de CDM, e desenvolver um modelo aperfeiçoado de CDM para emprego em toda a África e Ásia. O Laboratório de Aprendizado está sendo implementado pela ADE (Academia para o Desenvolvimento da Educação) e com financiamento e assistência consultiva da Fundação Bill & Melinda Gates. O Laboratório de Aprendizado atualmente explora formas de melhorar o modelo de serviços financeiros e de financiamento, estendendo a oferta de desenvolvimento de habilidades e maximizando o potencial de capacitação das mulheres do modelo.

Através do Laboratório de Aprendizado, TCCC e ADE desenvolveram um programa de treinamento de simulação de negócios inovador para melhorar o negócio e as habilidades empreendedoras dos proprietários de CDMs e suas equipes. Essas e outras descobertas do Laboratório de Aprendizado ajudarão a conduzir a fase três do esforço de monitoramento e avaliação da Coca-Cola, que é a

¹ Jane Nelson, Eriko Ishikawa e Alexis Geaneotes. "Developing Inclusive Business Models: A Review of Coca-Cola's Manual Distribution Centers in Ethiopia and Tanzania." (Um relatório da Harvard Kennedy School e da Corporação Financeira Internacional, 2009.) Disponível on-line em: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/other_10_MDC_report.pdf.

MODELO DE OPERAÇÕES DE NEGÓCIO DOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO MANUAL (CDMs)

Conduzido pelo Departamento de Vendas

Conduzido por Negócios Públicos

Avaliação de Viabilidade

- Analisa necessidades do mercado
- Acessa lucratividade potencial identifica locais

Identificando Proprietários/ Operadores

- Muitas abordagens dependem do local
- Anunciar a oportunidade de concessão
- Transformar pequenos pontos de venda em centros de distribuição

Financiamento e Instalações

- Auxilia na instalação do centro de distribuição
- Treina empreendedores iniciantes em desenvolvimento de negócios
- Fornece assistência financeira aos proprietários

Operações

- Contata distribuidores diariamente para obter números de vendas
- Assegura que o distribuidor tem estoque suficiente em mãos
- Fornece assistência ao negócio de acordo com a necessidade

Coleta de Dados

- Engarrafadores individuais estabelecem rotinas para rastrear o desempenho do CDM diariamente, mensalmente e anualmente

Monitoramento e Avaliação

- Coleta dados sobre os impactos de desenvolvimento dos CDMs duas vezes por ano

Resultados Alcançados

Desde 2008, 1.200 novos Centros de Distribuição Manual (CDMs) foram instalados, criando mais de 6.000 novos empregos.

Impacto do Negócio

O negócio da TCCC depende de penetração de vendas e mercado. O modelo de negócio do CDM fornece uma solução flexível e de baixo custo para desafios de distribuição que impedem a expansão de mercado.

Hoje os CDMs geram receitas anuais de mais de US\$ 550 milhões. E, com o compromisso da TCCC de escalar o modelo de CDM em toda a África, a empresa tem como objetivo gerar novas receitas de pelo menos US\$ 320 milhões nas economias locais. Além das receitas obtidas, TCCC também se beneficia de:

- Custos reduzidos associados com distribuição: Em alguns mercados, como Tanzânia e Etiópia, mais de 80% dos produtos da Coca-Cola são distribuídos através de CDMs, eliminando a necessidade de frotas caras de caminhões.
- Disponibilidade melhorada de produtos para o varejista: Os CDMs fazem entregas pequenas e frequentes de produtos para os varejistas, possibilitando aos pontos de venda ter estoque menor em ambientes movidos basicamente por dinheiro vivo.
- Serviço ao cliente melhorado: Os varejistas agora têm a garantia de

suprimento consistente de produtos da Coca-Cola de forma regular.

Impacto de Desenvolvimento:

Através dessa iniciativa, TCCC se dedica ao Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 1 de acabar com a pobreza e a fome através de oportunidades de emprego que beneficiam milhares de pessoas.

Até hoje, TCCC criou mais de 3.000 CDMs, e atualmente emprega mais de 13.500 pessoas. Desde que fez seu anúncio de Business Call to Action, TCCC constatou um aumento em 1.200 negócios independentes e criou um adicional de 6.000 empregos em mercados em toda a África. Um número significativo desses novos centros está localizado na África Ocidental, com a Nigéria liderando. De acordo com o Relatório da CFI e da Harvard Kennedy School, esses proprietários e funcionários de CDM provavelmente sustentam um número estimado de 48.000 dependentes na África Oriental.

Em termos de ganhos, os proprietários de CDM podem receber mensalmente receitas de US\$ 20.000 a US\$ 30.000 dependendo da natureza de seu território e flutuações sazonais. Em média, os proprietários de CDM pagam seus empréstimos iniciais de US\$ 10.000 a US\$ 15.000 dentro de três a cinco anos. Funcionários de CDMs, que geralmente têm muito pouca educação formal, recebem salários acima do mercado e sustentam os dependentes com seus ganhos.

Essa iniciativa também aborda o Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 3 de alcançar igualdade de gêneros. Atualmente em torno de 30% de todos os proprietários e operadores de CDM são mulheres. Nos próximos três anos, o objetivo da Coca-Cola é que 50% de todos os novos centros de microdistribuição sejam geridos por mulheres.



The Coca Cola Company (TCCC) é a maior empresa de bebidas não alcoólicas no mundo, fabricando quase 500 marcas e 3.000 bebidas e atendendo a 1,6 bilhões de consumidores por dia.

The Coca-Cola Company

Fatores Chaves de Sucesso

Assegurar que a iniciativa tenha um caso de negócios forte em seu núcleo.

A iniciativa Business Call to Action da TCCC é resultado da busca de um engarrafador local por formas inovadoras para alcançar novos clientes em mercados mal penetrados. O piloto provou que o modelo era efetivo, o que motivou o engarrafador a investir no seu desenvolvimento e expansão. TCCC e seus engarrafadores não teriam continuado o investimento nesse modelo se o retorno de seus investimentos não fossem claros. Ao mesmo tempo, era vital que a iniciativa tivesse tempo para desenvolver totalmente um modelo de negócios forte e sustentável.

Estabelecer campeões e desenvolver uma equipe de projeto para facilitar o aprendizado organizacional e promover o conceito internamente.

Sempre foi importante ter alguns “campeões” incansáveis conduzindo a aceitação mais ampla da iniciativa pela apresentação de seu negócio conjunto e benefícios de desenvolvimento. Nos escritórios corporativos, de grupo e de unidades de negócio da TCCC e dentro de cada engarrafador, os campeões chave foram responsáveis por motivar o trabalho. Esse marketing interno continua vital para assegurar que os recursos corretos, tanto da perspectiva de pessoal quanto financeira, sejam empregados para fazer do modelo um sucesso.

Estabelecer processos robustos e monitorar os resultados do negócio.

Da perspectiva do negócio, o compartilhamento de conhecimento entre países e a construção de um processo robusto e de rotinas para instalação de novos CDMs têm sido cruciais para o sucesso. Com a implementação de processos robustos, escalar o negócio foi fácil e teve baixo custo, o que é a razão de o conceito de CDM ter crescido tão rápido. A coleta de dados corretos dos mercados também ensinou aos engarrafadores da Coca-Cola quais atividades e instalações de CDM tiveram o melhor impacto, de uma perspectiva comercial e, mais recentemente, de desenvolvimento.

Engajamento e entendimento local de barreiras ao crescimento do mercado.

O modelo de CDM inicial foi desenvolvido como forma de superar as barreiras ao crescimento do mercado. Ao entender o ambiente do mercado e suas limitações, TCCC criou um modelo em que foram superados os desafios à penetração continuada e ao crescimento. O mesmo rigor aplicado ao entendimento dos desafios de desenvolvimento relacionados está resultando em um impacto ainda melhor.

Próximos Passos e Efeitos Secundários

Atualmente TCCC analisa várias oportunidades interessantes para desenvolvimento posterior. Sua aspiração principal é assegurar um modelo de desenvolvimento empresarial sustentável que continue a criar um número significativo de oportunidades empreendedoras e empregos. Como parte desse processo, TCCC gostaria de monitorar o ciclo de vida de um Centro de Distribuição Manual (CDM) do início ao fim e monitorar mais de perto os efeitos de sustentabilidade de operações em um período prolongado de tempo, que seria alcançável em expansões mais recentes do modelo.

Parceiro Financiador

TCCC está em discussões com potenciais fornecedores de serviços financeiros para ajudar os proprietários/operadores de CDM a obterem melhores opções de empréstimos, tanto para financiamento inicial quanto para capital de trabalho. O acesso a financiamento foi identificado como uma das grandes barreiras para a entrada de mulheres e empreendedores iniciantes na rede de distribuição.

Assistência de Desenvolvimento do Empreendimento

Tanto os empreendedores novos quanto os estabelecidos requisitaram treinamento contínuo e apoio ao desenvolvimento em habilidades de vida e de negócios. TCCC está trabalhando com Organizações Não Governamentais (ONGs) para identificar se existe uma correspondência e interesse potenciais em apoiar essa atividade. O objetivo final é desenvolver um currículo de treinamento que ajudaria proprietários de CDM a desenvolverem as habilidades de vida e de negócios e as competências necessárias para o sucesso.