



MERCADONA

O valor da inovação conjunta



Estudo Mercadona e Interfornecedores 2012-2015

Resumo Executivo

Institut Cerdà



Índice

Conteúdo

1.1. Caracterização dos interforneceadores participantes	II
1.2. Atividade de I+D	III
1.3. Resultados da Inovação entre os Interforneceadores (IF's) da Mercadona	IV
1.3.1. Inovação no Produto	IV
1.3.2. Inovação no Processo	V
1.3.3. Inovações organizacionais	VI
1.3.4. Inovação de comercialização/MA	VI
1.4. Comparação com o sector	VII
1.4.1. Esforço em número de empresas e quadros dedicados a I+D (comparação com o INE)	VII
1.4.2. Intensidade da Inovação no Sector de Alimentação e Bebidas (comparação com o INE, Alimentação e Bebidas)	VII
1.4.3. Rácio de permanência no linear (comparação com a Nielsen, estudo Europeu).	VIII
1.5. Avaliação do Modelo da Mercadona por parte dos Interforneceadores (IF's)	IX



O Valor da Inovação Conjunta: Análise da Inovação dos Interfornecedores da Mercadona entre 2012 e 2015 é um estudo que tem como objetivo valorizar a inovação associada aos interfornecedores¹ (IF's) da Mercadona e mostrar os resultados do esforço conjunto entre a Mercadona e os interfornecedores em inovar e surpreender o Chefe².

O relatório envolve a análise das capacidades de inovação dos IF's, o destino da inovação e a importância dada ao Modelo de Coinovação³ no período 2012-2015.

1.1. Caracterização dos interfornecedores participantes

No estudo realizado sobre a atividade inovadora dos interfornecedores da Mercadona entre 2012 e 2015 participaram um total de **90 empresas interfornecedoras (IF's)**.

- Relativamente à comercialização dos seus produtos, **57% têm atividade exclusivamente nacional** (comercializam os seus produtos apenas em Espanha), enquanto **43% têm também atividade internacional e exportadora** (o seu negócio está repartido entre Espanha e outros mercados).
- Quanto ao tipo de produtos, as empresas de **alimentação e bebidas** são maioritárias no estudo: representam 80% e acumulam 58% da faturação.
- A faturação média em 2015 foi de 94 M€⁴ (destacando-se a Lácteos com uma média muito superior: 158 M€).
- Se considerarmos o global dos 125 interfornecedores da Mercadona, 4 em cada 10 são **PMEs⁵ (39%)**.

Tabela I. Classificação, em número e percentagem, dos IF's da Mercadona segundo os seus quadros e o seu volume de negócios no período 2012-2015.

Volume de negócios	Quadros (número de colaboradores)	
	< 250	≥ 250
≤ 50 M€	49 (39%) (PME)	6 (5%) (GRANDE EMPRESA)
> 50 M€	22 (18%) (GRANDE EMPRESA)	48 (38%) (GRANDE EMPRESA)

Base: 125 IF's

Fontes: Institut Cerdà, Análise da Inovação dos Interfornecedores 2012-2015 e Dados internos da Mercadona.

- Ao longo do período 2012-2015, 72% dos interfornecedores realizaram investimentos nas suas infraestruturas, com um valor total de 882 M€, uma média anual de 206 M€, uma média por instalação de 5,41 M€ e uma média de investimento por IF de 14 M€, **83% como consequência da parceria com a Mercadona**.

¹Os interfornecedores da Mercadona são empresas que partilham do mesmo modelo da Mercadona. Em 2015 eram um total de 125 empresas. Neste estudo participaram 90, porque as 35 restantes eram basicamente micro PMEs que tinham menor capacidade de compromisso com a inovação.

²O Chefe é o cliente. Denomina-se "Chefe" porque todo o negócio está orientado para a satisfação das suas necessidades.

³O Modelo de Coinovação consiste num ciclo completo que começa e acaba na loja, estando o Chefe no centro de todas as decisões da empresa: 1) captar as necessidades do Chefe na loja e no Centro de Coinovação, escutando, observando e interpretando o Chefe; 2) definir a solução, transferindo a informação ao departamento de Compras e ao Fornecedor; e 3) transmitir e implementar a nova solução na loja.

⁴M€ equivalem a Milhões €.

⁵A Comissão Europeia define uma PME (Pequena e Média Empresa) como a empresa cujos quadros têm menos de 250 colaboradores anuais, bem como o seu volume de negócios é menor ou igual a 50 M€, e o seu o balanço anual é menor ou igual a 43 M€. O balanço anual dos IF's é um dado não disponível. Portanto, neste documento utiliza-se a seguinte definição: uma PME é uma empresa cujos quadros são compostos por menos de 250 colaboradores anuais e o seu volume de negócios anual é menor ou igual a 50 M€.



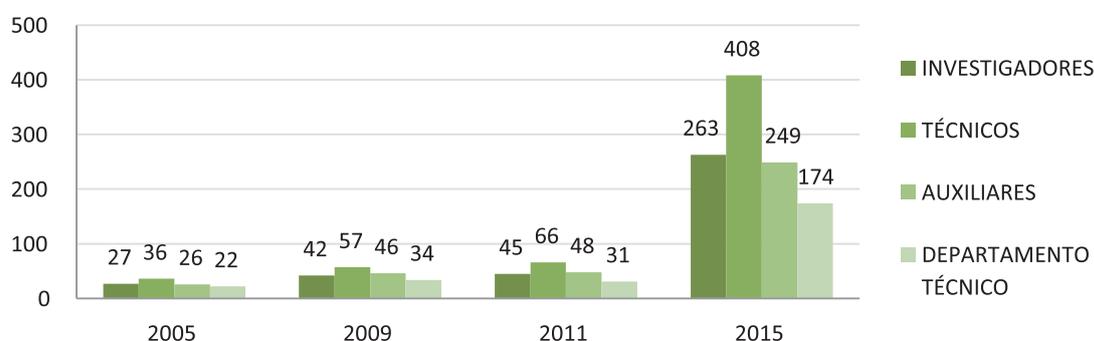
1.2. Atividade de I+D

Em 2015, **89%** dos IF's realizaram atividades de I+D na empresa.

Quanto à **organização**, os departamentos e os colaboradores das empresas interforneceadoras implicadas em atividades de I+D:

- Os **departamentos** mais relacionados com a Inovação são I+D, Produção, Técnico, Qualidade.
- Mais de 80% do pessoal dedicado a I+D foi incorporado nos últimos quatro anos (2011-2015), período em que o aumento foi superior a 475%. Em 2015, os colaboradores em atividades de I+D dos IF's eram **2,84%** vs **1,09%**⁶ do sector de Alimentação e Bebidas (CNAE 10, 11 e 12)⁷.

Figura I. Evolução dos colaboradores dos Interforneceadores dedicados a atividades internas de I+D (número de pessoas).



Bases: 111, 179, 190, 1.094 colaboradores em 2005, 2009, 2011 e 2015, respetivamente.

Fontes: Institut Cerdà, Análise da Inovação dos Interforneceadores 2005-2011; Institut Cerdà, Análise da Inovação dos Interforneceadores 2012-2015.

- Os **sectores** que mais quadros têm dedicados a I+D são, em termos absolutos: Limpeza do Lar (344), Alim. Fresca (209), Alim. Seca (203); e em termos médios, por IF: Limpeza do Lar (34) e Lácteos (23).

Quanto aos **recursos económicos**, o **investimento total** em I+D interna em 2015 é de **52M€**. Os **IF's que mais investem** são os de Alimentação Fresca, Alimentação Seca e Limpeza do Lar.

Quanto à **atividade de I+D**, entre 2012 e 2015:

- No conjunto de IF's, foram abertas **351 Linhas de I+D** durante o período 2014-2015, com uma média de 4 linhas por IF. Os **destinos** da atividade inovadora mais destacados são o desenvolvimento de novos produtos e o desenvolvimento de novos processos produtivos.
- Ao longo do período 2012-2015, 11 IF's registaram novas patentes e 29 IF's registaram novas marcas. Foram registadas **27 patentes** (88% são patentes de produtos e 12% patentes de processos) e **51 marcas**⁸, uma média de 7 patentes por ano e 12 marcas por ano.

⁶INE 2014. Dados da Estatística de I+D do INE (por sectores) divididos por dados EPA. INE, Intensidade de Inovação, Sector, Alimentação, Bebidas e Tabaco (CNAE 10, 11 e 12)⁷

⁷CNAE 10, 11 e 12: Classificação Nacional de Atividades Económicas. Sectores 10, 11 e 12: Alimentação, Bebidas e Tabaco.

⁸Trata-se de marcas de fabricante.



Em relação ao **financiamento**, em 2015:

- 8 IF's receberam **bolsas e subvenções**, no valor de **1,4 M€**, procedentes principalmente de CDTI⁹ e de outras instituições governamentais em La Rioja, Navarra e Galiza.

Quanto às **colaborações** dos IF's com entidades externas e a **participação em Programas de I+D** entre 2012 e 2015:

- 57% dos IF's (51 IF's) mantêm **colaborações com organismos externos**, basicamente com Universidades e com Centros Tecnológicos (destacando AINIA¹⁰).
- 18% (16 IF's) participam em **Programas Nacionais** e **12%** (11 IF's) participam em **Programas Europeus**, destacando-se o programa EUREKA¹¹.
- Foram **exteriorizados serviços** de I+D no valor de **2,1 M€**, principalmente a empresas fora do Grupo (23% a organismos de I+D e 19% a Universidades).

1.3. Resultados da Inovação entre os IF's da Mercadona

1.3.1. Inovação em Produto

Durante o período 2012-2015 foram lançados **580 produtos**, uma média de 145 produtos por ano. **Em 2015, a Mercadona - junto com os seus IF's - lançou 167 produtos**, o que comprova o esforço inovador, sempre presente, neste cluster industrial.

- O **impacto económico** direto das vendas dos novos produtos em 2015 foi de **mais de 725 M€**, uma média de **10,5 M€ por IF**¹². Em média, o impacto dos produtos novos sobre o volume de negócios dos IF's é de 13%.
- As **categorias mais inovadoras** foram Alimentação Fresca e Alimentação Seca, em linha com os anos anteriores.
- No lançamento de novos produtos foram investidos **85,5 M€**, uma média anual de 21,4 M€, uma média por IF e por ano de 0,28 M€ e uma média de 185.435€ por produto lançado.

42% dos produtos lançados pela Mercadona e pelos Interfornecedores entre 2012 e 2015 não existiam no mercado

⁹O Centro para o Desenvolvimento Tecnológico Industrial (CDTI) é uma Entidade Pública Empresarial, dependente do Ministério da Economia e Competitividade, que promove a inovação e o desenvolvimento tecnológico das empresas espanholas. É a entidade que canaliza os pedidos de financiamento e apoio aos projetos de I+D+i de empresas espanholas nos âmbitos estatal e internacional.

¹⁰O Centro Tecnológico AINIA é um instituto, dentro do sector agroalimentar, dedicado à investigação, o desenvolvimento tecnológico, qualidade de produção e competitividade, através de serviços, formação online e projetos.

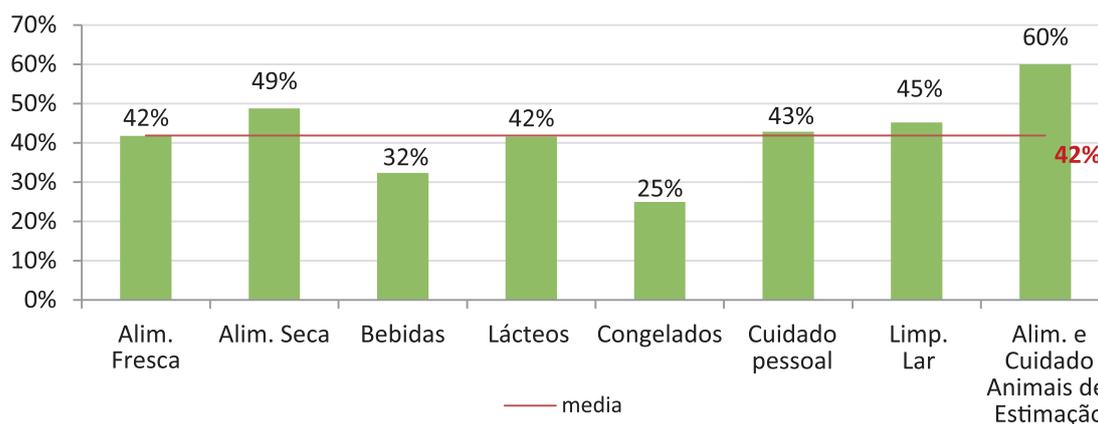
¹¹O Programa EUREKA é uma iniciativa europeia de apoio à I+D cooperativa no âmbito transnacional, cujo objetivo é impulsionar a realização de projetos internacionais orientados para o desenvolvimento de um produto, processo ou serviço de claro interesse comercial.

¹²No total, 69 dos 90 IF's estudados facultaram este tipo de dados.



- Uma grande parte dos lançamentos implica uma **melhoria substantiva** dos produtos existentes. Em 2015, 1 em cada 2 produtos lançados significou um conceito novo dentro do portefólio do IF e, em 39% dos casos, tratou-se de uma nova embalagem ou formato.
- **42%** dos produtos lançados entre 2012 e 2015 **não existiam no mercado** previamente. No caso do IF participante do sector Alimentação e Cuidado de Animais de Estimação, a empresa fornecedora Bynsa, esta percentagem subiu até 60%.

Figura II. Percentagem de inovações lançadas por cada categoria de IF e a Mercadona que não existiam no mercado durante o período 2012-2015.



Base: 580 inovações.

Fonte: Institut Cerdà, Análise da inovação dos interfornecedores 2012-2015.

- A **taxa de sucesso** e permanência no mercado é elevada: **82%** dos produtos lançados entre 2012 e 2014 (isto é, que tenham mais de um ano de vida em janeiro de 2016) continuam no mercado.
- Realizaram-se **mais de 100 inovações** relacionadas com **ecodesign**. 1 em cada 3 (**33%**) **inovações** em **ecodesign** destinam-se a uma **mudança de formato / agrupamento / unidade logística**. Outro terço (**31%**) das inovações lançadas destina-se à **redução e/ou eliminação de materiais** do produto.
- Do total de lançamentos, 23% ocorreram por iniciativa própria e os restantes, **77%, a pedido ou em colaboração com a Mercadona**.

Na opinião dos IF's participantes, os aspetos para os quais a inovação de produto mais contribui são a **melhoria da qualidade dos produtos**, a **segurança alimentar**, a **melhoria da saúde do Chefe** e a **melhoria da experiência de utilizador do Chefe**, o que se traduz numa melhor posição dos produtos no mercado.

1.3.2. Inovação em Processo

Entre 2012 e 2015 realizaram-se 347 inovações de processo, em média 87 inovações por ano.

- No caso das **inovações no processo de fabrico** – o tipo de inovação mais comum em todos os períodos estudados – a **percentagem de IF's que realizaram este tipo de inovação é de 70%**. Noutros tipos de inovações de processo, esta percentagem baixa para 23% em inovações relacionadas com logística e 44% em inovações relacionadas com processos de apoio.



- Mais uma vez, as **categorias mais inovadoras** são Alimentação Fresca e Seca, ainda que no âmbito dos processos logísticos e de apoio também se destacam os investimentos e inovações dos IF's de Congelados, Cuidado Pessoal e Limpeza do Lar.
- O investimento em processos ascende a **292 M€**: 225 M€ em processos de fabrico, 53 M€ em processos logísticos e 14 M€ em processos de apoio.
- A inovação em processos **tem origem** principalmente **no IF: 68% das inovações de processo** realizaram-se por iniciativa própria do IF, em contraste com 23% das inovações de produto, onde é destacado o processo de colaboração do Modelo de Coinovação

Para os IF's, as inovações em processos conferem uma grande quantidade de vantagens. Entre as mais destacadas estariam a **maior eficiência e rendimento** das equipas produtivas e o **alinhamento com as normas** ambientais, de saúde ou segurança.

1.3.3. Inovações Organizacionais

Segundo os IF's, as inovações organizacionais contribuem em grande medida para **melhorar a comunicação entre empresas** e **reduzir o tempo de resposta** da organização para fora, para **melhorar capacidades internas** e oferecer **produtos de melhor qualidade com menores custos**.

- Realizaram-se **253** inovações organizacionais, uma média de 63 inovações anuais. **72% dos IF's** realizaram este tipo de inovações (65 IF's).
- Os mais ativos foram os IF's das categorias de Alimentação Fresca e Alimentação Seca. Contudo, em termos médios, destacam-se os Congelados e Alimentação e Cuidado de Animais de Estimação.
- As **inovações mais comuns** estão relacionadas com a mudança de organização no trabalho, novos postos de trabalho e ferramentas de gestão do conhecimento e destacam-se também as medidas de reorganização derivadas da otimização de processos (*Lean Manufacturing*¹³) e da Melhoria Contínua, adotadas por vários IF's ao longo deste período. Foram também tomadas medidas relacionadas com a continuidade dos negócios (20% dos IF's) e com novos métodos de gestão da relação entre os IF's e os seus próprios fornecedores (18%).

1.3.4. Inovações de comercialização/marketing

No período 2012-2015, realizou-se um total de **84** inovações de comercialização, 21 por ano.

- **41%** dos IF's informa ter efetuado melhorias relacionadas com a comercialização.
- A maior parte consiste em melhorias ao nível do **design** e na **comunicação** das embalagens

Os IF's consideram que estas inovações contribuem sobretudo para **incrementar a quota de mercado** dos produtos e a **dar a conhecer** os lançamentos ou melhorias dos produtos existentes entre novos Chefes.

¹³ Lean Manufacturing: ferramenta de gestão de melhoria contínua que procura eliminar as atividades que não agregam valor ao produto, com o único objetivo de reduzir o tempo entre o pedido e a entrega do bem ou serviço. Isto permite aumentar a produtividade e a competitividade.



1.4. Comparação com o sector

Compararam-se os resultados do estudo sobre a atividade inovadora dos IF's com os dados disponíveis sobre a indústria de Grande Consumo e do sector de Alimentação e Bebidas (INE, Nielsen).

1.4.1. Esforço em número de empresas e quadros dedicados a I+D (comparação com o INE)¹⁴:

- Os IF's participantes demonstram um **maior esforço inovador**: a percentagem de empresas que realizaram inovação tecnológica é 7 vezes superior ao do sector (96% dos IF's vs. 13% das empresas espanholas em geral) e, no caso da inovação não tecnológica, é superior em mais de duas vezes (56% vs. 23%).
- Os IF's contam com uma maior **percentagem de colaboradores** vinculados a I+D (2,84%), em comparação com a média das empresas espanholas (1,04%)¹⁵ e com a média do sector de Alimentação e Bebidas (CNAE 10,11 e 12) (1,09%)¹⁶.

Tabla II. Percentagem de colaboradores vinculados a I+D em comparação com o sector, em 2015.

Percentagem de colaboradores vinculados a I+D	2015
Sector Agroalimentar ¹⁶	1,09 %
IF's da Mercadona	2,84 %

Fonte: Institut Cerdà, Análise da Inovação dos Interfornecedores 2012-2015; INE.

1.4.2. Intensidade da Inovação no Sector de Alimentação e Bebidas (comparação com o INE, Alimentação e Bebidas)¹⁷:

- Se compararmos apenas os IF's de Alimentação e Bebidas¹⁸ (2015) com o total do sector de Alimentação, Bebidas e Tabaco (2014), a **intensidade de inovação** (*indicador do INE que reflete o "grau de compromisso" das empresas com a inovação*) dos IF's de Alimentação e Bebidas em 2015 é de **0,89%**, mais 0,28 pontos percentuais do que o conjunto do sector em 2014 (0,61%).

Tabla III. Comparação da intensidade da inovação dos IF's da Mercadona com dados do Instituto Nacional de Estatística.

Intensidade de inovação do sector segundo o INE	2014/2015 ¹⁹
Sector Agroalimentar ¹⁶	0,61%
IF's de Alimentação e Bebidas ¹⁷	0,89%

Fonte: Institut Cerdà, Análise da Inovação dos Interfornecedores 2012-2015; INE.

¹⁴ INE, Estudo Inovação nas Empresas, 2012-2014.

¹⁵ INE 2014. Dados da Estatística de I+D do INE (totais e por sectores) divididos por dados EPA.

¹⁶ Sector - Alimentação, bebidas e tabaco (CNAE 10, 11, 12)

¹⁷ INE, Intensidade da Inovação, Sector Alimentação, Bebidas e Tabaco (CNAE 10, 11 e 12), 2014.

¹⁸ Tivemos como base apenas os IF's das categorias de Alimentação e Bebidas (Alimentação Seca, Alimentação Fresca, Lácteos, Bebidas e Congelados) dado que representam 80% dos IF's participantes em 2015 (em 2009 e 2011 a percentagem é superior) e assim podemos comparar com os dados do INE relativos às mesmas categorias.

¹⁹ Os dados extraídos do INE correspondem ao ano 2014, enquanto os dados do Estudo de mercado Interfornecedores. Abril 2016 (Institut Cerdà) corresponde a 2015, pelo que a comparação é um valor aproximado.



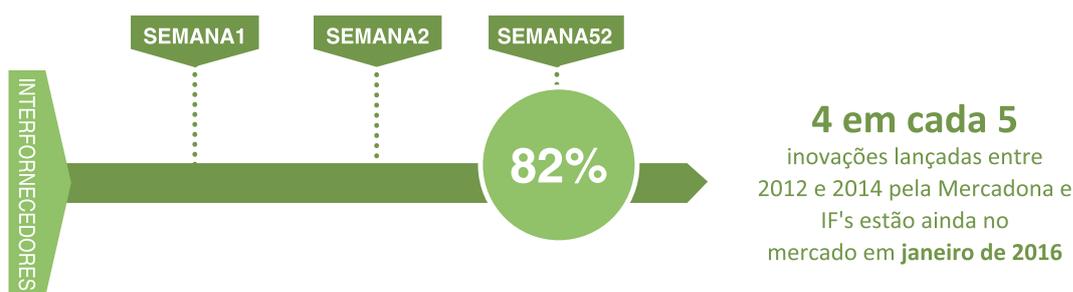
1.4.3. Rácio de permanência no linear (comparação com a Nielsen, estudo Europeu)²⁰:

- Se compararmos os dados dos IF's que participaram neste estudo com dados da Nielsen a nível europeu (extrapolando a nível nacional), analisando a permanência dos produtos no linear passados 12 meses do seu lançamento, observa-se que os produtos dos IF's da Mercadona introduzidos entre 2012 e 2014 têm um **rácio de êxito** e permanência no linear muito superior: **82% vs. 24%** dos produtos analisados pela Nielsen

82% dos produtos lançados pelos IF's e a Mercadona entre 2012 e 2014 continuam no mercado ao fim de um ano, comparado com a média de 24% no sector (Nielsen)

Figura III. Êxito dos lançamentos e permanência de produtos no linear dos IF's entre 2012 e 2014.

IF's Mercadona, Espanha



Fonte: Institut Cerdà, Análise da Inovação dos Interfornecedores 2012-2015.

Figura IV. Êxito dos lançamentos e permanência dos produtos no linear na Europa Ocidental entre 2011 e 2013.

Sector (Nielsen), Europa



Fonte: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2014/el-exito-de-los-lanzamientos-.html>

²⁰ Nielsen, *Innovación Rompedora* (2013).



1.5. Valorização do Modelo da Mercadona por parte dos IF's

Os IF's mostram-se **satisfeitos por fazer parte da “cadeia de montagem”** da Mercadona. Consideram que lhes facilita um marco de **estabilidade** (relação contratual estável e a longo prazo) que lhes permite focar esforços na sua principal missão como interfornecedores: melhorar a gama de produtos existente e surpreender o Chefe com novos produtos.

Consideram que existe um **equilíbrio muito bom e complementaridade** entre equipas e tarefas realizadas entre **ambas as partes** (IF-Mercadona) e que o **Modelo de Coinovação** desenvolvido com a Mercadona lhes permite conhecer melhor as necessidades do Chefe e lançar melhores projetos, assegurando o êxito dos mesmos e, com isso, a sua permanência no mercado durante muito tempo.

Denota-se uma **evolução** significativa nas empresas **a nível organizacional** para poder direccionar os pedidos e oportunidades do mercado de forma ágil, no que toca à sistematização dos processos de inovação e a colaboração interdepartamental para a inovação.

Os IF's **identificam-se com todos os princípios básicos** do Modelo da Mercadona: a Regra de Ouro²¹, a melhoria contínua e a busca permanente de qualidade, e a colaboração entre os distintos elos da cadeia.

A Mercadona começou a desenvolver em 2012 o seu projeto CASPOPDONA (Cadeia Agroalimentar Sustentável do Fornecedor Zero-P0, o Fornecedor Especialista-P e a Mercadona). O objetivo é estender o modelo de contratos de longo prazo, sustentabilidade na Cadeia e tendo sempre o Chefe como farol. Por esta razão, a maior parte dos IF's pretende **replicar este tipo de modelo com os seus próprios fornecedores atualmente e no futuro**, porque apenas pensando a longo prazo, reforçando as relações ao longo da Cadeia e investindo (e reinvestindo), se alcança o sucesso.

²¹ A Regra de Ouro é uma medida interna, utilizada tanto pela Mercadona como pelos seus IF's, na qual se explica que primeiro, e acima de tudo, está a Segurança Alimentar. Assim, os produtos que se vendem em qualquer loja da Mercadona têm de ter passado, previamente, por exaustivos controlos que garantem esta máxima.



O Valor da Inovação Conjunta da Mercadona e IF's

Análise da Inovação dos 90 Interfornecedores estudados

PERÍODO 2012-2015

Investimento

Investem-se...



85,5 M€ em produto
292 M€ em processo

1.094 pessoas...



...dedicam-se a
atividades de I+D
(2015)

72% dos IF's...



...investiram 882 M€
em infraestruturas
(novas fábricas e linhas de produção)

Resultado

84% dos IF's...



...lançaram 580
inovações de
produto

79% dos IF's...



...levaram a cabo
347 inovações
em processo

72% dos IF's...



...desenvolveram
253 inovações
organizacionais

41% dos IF's...



...desenvolveram 84
inovações em
marketing

Produtos pioneiros e bem-sucedidos

42% dos productos...



...não existiam previamente no mercado

82% dos produtos lançados...



...têm êxito (permanecem no linear
mais de 1 ano)

Em comparação com o sector*

	IF's	Sector
 Empresas que inovaram	96%	23%
 Quadros dedicados a atividades de I+D	2,84%	1,10%
 Intensidade da inovação	0,89%	0,61%
 Êxito dos produtos lançados	82%	24%

Período 2012-2015 (*Dados INE - 2014; dados Nielsen - 2014; dados Mercadona - 2015)

Institut  Cerdà

www.icerda.org



@InstitutCerdà



InstitutCerdà