

Óleos Lusitania

A Lusitania - Companhia de Óleos SA iniciou a sua actividade nos anos 60, e resultou de um investimento bem sucedido que explorava uma oportunidade de negócio que os seus promotores diagnosticaram na altura: a apetência dos consumidores pelos óleos vegetais, nomeadamente de girassol, em detrimento do uso tradicional do azeite. Este projecto industrial foi pioneiro no nosso mercado, o que lhe deu desde logo, uma vantagem em termos de economias de aprendizagem. Nesse tempo, que terá durado talvez mais de duas décadas, estava adquirido pelo consumidor, que cozinhar com este tipo de gorduras seria mais saudável. Foi neste ambiente favorável que a Lusitania se desenvolveu, passando a sua marca, a VIRGEN, a liderar o mercado, e isto graças a uma forte presença comunicacional através da TV, jornais e revistas, outdoors, pontos de venda, etc.. A Lusitania dispunha de uma Margem Bruta, resultante dos seus custos de produção, que nenhum outro concorrente conseguia igualar, já que a sua linha de produção atingia um elevado grau de sofisticação, de grande automação, quase sempre com a sua capacidade disponível em plena produção, para além de dispor de uma equipa altamente profissionalizada que negociava com os seus fornecedores de forma vantajosa as matérias-primas para a transformação industrial.

A Lusitania tinha sido estruturada de forma a garantir elevados padrões de eficiência, pelo que tinha um sistema de controlo dos seus custos bem monitorizado, como tinha também bem definida as tarefas de todos os postos de trabalho, e o seu sistema de incentivos eram claros e indexados aos indicadores de produtividade que o sistema de controle facultava periodicamente.

O sector caracterizava-se por um número relativamente pequeno de empresas, quase todas de dimensão similar, exigindo uma forte capacidade financeira para explorar de forma rentável o negócio, requerendo elevadas economias de escala, com canais de distribuição complexos, nomeadamente as grandes superfícies, para além de ter que dispor dos meios necessários para contrariar a ideia que os óleos são “todos iguais”.

A Lusitania atravessou os anos 70 e 80 com elevados resultados positivos e sempre com a sua marca como líder, apesar da forte rivalidade do sector. Mas a partir dos anos 90 a situação foi-se alterando para a Lusitania e restantes empresas do sector. Os óleos vegetais passaram a registar sucessivas perdas e, pode-se mesmo dizer que a indústria terá entrado em estagnação. Parte importante da população diminui intencionalmente o consumo de óleos vegetais, assistindo-se a um drástico corte nos alimentos fritos, tidos agora como pouco saudáveis. Por outro lado, o consumo de azeite, agora novamente recomendado como a gordura mais saudável passou a rivalizar com os óleos. O mercado já não é como outrora. O consumidor reagiu aos “apeles ao exercício físico”, reagiu aos “alertas para o abuso do sal, gorduras, fritos...”, verificou-se uma “explosão dos produtos enriquecidos, como os cereais”, e até a restauração respondeu com “alternativas como saladas, sumos de fruta”. Uma verdadeira mudança dos hábitos de consumo centrado numa

preocupação crescente com uma "alimentação saudável", com apelos para a substituição da utilização do óleo pelo azeite, e principalmente para se evitar os fritos. A dieta mediterrânica voltou a ser louvada, e o azeite passou a ser novamente o ingrediente de referência.

Plano Fenix → Foi neste quadro que a Lusitania decidiu responder, no fim dos anos noventa, através de um Plano Integrado, que internamente, tomou o nome de "plano FENIX", que visava alterar completamente o posicionamento do seu óleo VIRGIN. Haveria que mudar a percepção do consumidor quanto ao óleo VIRGIN. A "saúde do consumidor" passou a ser o eixo central da mensagem. Algumas das acções desenvolvidas orientaram-se para uma nova embalagem, para a criação de diferentes tipos de óleos, que eram recomendados para diferentes utilizações, foi publicado um livro de receitas de cozinha, da autoria de um conhecido *Chefe* de cozinha, onde se transmitia também muita informação, como a temperatura ideal das frituras, como avaliar o estado de um óleo depois de utilizado, etc. etc.

Apesar destas mudanças a Lusitania mantinha o seu forte controlo em todas as operações, com todos os seus custos debaixo de uma forte pressão, já que a sua margem deveria continuar a ser maior que os seus concorrentes, única forma de manter os elevados investimentos em marketing.

Mas todo este esforço foi em vão, o mercado não reagiu, ou quando reagiu foi de forma pouco consistente, não se alterando no essencial a situação de estagnação que se vinha registando. O mercado dos óleos alimentares tinha registado uma quebra da ordem dos 15% nos últimos três anos, e o óleo VIRGIN, embora mantendo-se como líder, ia perdendo quota de mercado a favor das chamadas "marcas brancas" das grandes cadeias de distribuição.

A Lusitania entrou no novo século disposta a encontrar uma saída para a situação difícil que estava a atravessar como efeito do declínio do sector dos óleos. E a decisão passou por um forte investimento no sector do azeite. Este novo projecto envolveu a aquisição de um grande olival na zona de Moura, que é uma das melhores zonas oleícolas do País e de Denominação de Origem Protegida (DOP).

Esta propriedade foi seleccionada pelo corpo técnico de engenheiros agrónomos que a empresa entretanto contratara pois não dispunha de competências na área agrícola, e agora tinha que estar preparada para a gestão agrícola dos olival. Esta nova actividade exigiu também que a Lusitania tivesse que adaptar a sua própria estrutura organizacional. Para além dos Departamentos de "Marketing e Vendas", "Administrativo e Financeiro", "Recursos Humanos", "I & D", e "Produção", criaram-se dois novos Departamentos, de "Produção Agrícola" e "Internacional", cabendo a este último as tarefas da exportação.

Na proximidade da propriedade agrícola construiu-se um moderno lagar para a extracção do azeite. O azeite a produzir é exclusivamente "Virgem Extra", com uma acidez inferior a 1%, obtido directamente de azeitonas, e extraído unicamente por processos mecânicos. A produção que não se enquadre nesta classificação, por falta de qualidade, por excesso de acidez, ou por necessitar de refinação, será vendido a granel a outras empresas, ou será engarrafado para terceiros com as suas próprias marcas. A marca registada para este azeite foi VIRGEN de MOURA, e será um produto de elevada qualidade, para ser posicionado no segmento médio alto e alto, e parte da produção será dirigido aos mercados externos. O design da embalagem e o grafismo do rótulo foi concebido por

um dos mais conceituados designers do País. A Lusitânia organizou uma completa rede de Distribuidores que cobre toda a Europa, EUA, todos os Países de Língua Oficial Portuguesa, com realce para o Brasil e Angola. Os mercados do Oriente são cobertos pelo Distribuidor sediado no Japão.

• cadeia de valor e justificar cada ponto
c/ a vtg competitiva

Parte I

1) – Diagnostique a estratégia de Negócio adoptada pela Lusitânia na sua fase inicial, como produtora de óleos? Que “drivers” identifica no texto como determinantes da Vantagem Competitiva que está subjacente à Estratégia que a empresa seguiu neste seu negócio? (2,0 valores)

- liderança pelo custo
- mkt, vendas, fornecedores

2) – Quando a Lusitânia implementou o “Plano FENIX”, alterou a sua Estratégia de Negócio? Em caso afirmativo, qual foi a Estratégia seleccionada? Porque fracassou? (2,0 valores)

- explicar a estratégia da 1.

3) - Que resultado obtêm quando aplica a uma indústria o modelo desenvolvido por M. Porter, conhecido pelo modelo das 5 Forças? No texto, e em relação à indústria dos óleos, dispõe de informação quanto a algumas das fontes da força “Barreiras de Entrada”. Como avalia a situação das actuais empresas da indústria, isto é, estão ameaçadas por novos e potenciais concorrentes? Responda, justificando. (2,0 valores)

- Para que serve o modelo?
- focar-se nas barreiras à entrada

4) – Está de acordo com a adaptação que a Lusitânia introduziu na sua Estrutura quando entrou no negócio do azeite? Ou teria feito outra opção? Responda, justificando. (2,0 valores)

5) – Que “Ambição Global” manifesta a Lusitânia no quadro do seu processo de internacionalização no negócio do Azeite? E qual o seu “Posicionamento Global”? Responda, justificando. (2,0 valores)

- Caract. históricas, economias emergentes
- exportador global – ambição: player global
- quais as vc?

6) Como caracteriza a Estratégia seguida pela Lusitânia quando decidiu entrar no negócio do Azeite, envolvendo-se na própria produção agrícola da azeitona? Como avalia as Vantagens e Riscos dessa Estratégia? (2,5 valores)

- act ind
- uma relacionada outra não relacionada
- int. vertical a montante
- Vtg d/ vlg riscos