

# Salvador Caetano

*Gestão estratégica da Empresa*

José Pedro Vale

Nelson Rodrigues

Ricardo Veloso



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto  
Departamento de Engenharia Electrotécnica e de Computadores  
Rua Roberto Frias, s/n, 4200-465 Porto, Portugal

**Dezembro de 2003**

# Índice

Sumário Executivo.....	3
Introdução .....	4
Motivação .....	4
Objectivo.....	4
Objecto.....	4
Método.....	4
Breve Caracterização da Empresa .....	5
Missão e Objectivos.....	5
Análise do Meio Ambiente Externo .....	6
Meio Ambiente Macro.....	6
Modelo das cinco forças de Porter.....	6
Análise do Meio Ambiente Interno.....	8
Cadeia de Valor.....	8
Recursos, Capacidades e Competências Centrais.....	9
Estratégia Desenvolvida e Vantagens Competitivas.....	11
Tecnologias de Informação na Empresa.....	12
Conclusões.....	13
Referências Bibliográficas e Fontes de Informação .....	14

# Sumário Executivo

O Grupo Salvador Caetano é uma das maiores empresas portuguesas, estando envolvida no sector automóvel e derivados, nas Tecnologias de Informação, no sector imobiliário, da construção e até mesmo das pescas. Sendo que a sua principal fonte de receitas é sem dúvida o sector automóvel, vimo-nos obrigados (por ser quase única e exclusivamente essa a informação acessível) a debruçar-nos mais no estudo desse ramo.

Neste relatório são abordados os temas como:

- Marketing
- Gestão Financeira
- Recursos Humanos
- Gestão Operacional
- Logística
- Estratégia e Vantagens Competitivas
- Impacto das Tecnologias de Informação na organização

Podemos concluir desta análise que estudámos uma das empresas com maior relevância no seu sector. A Salvador Caetano conseguiu-nos surpreender pela diversidade de investimentos e tamanho do seu domínio empresarial, dando mostras de possuir uma experiência grande e conseguir dominar o seu ambiente empresarial.

# **Introdução**

## ***Motivação***

A motivação principal para a realização deste trabalho resulta da importância de cada vez mais ser necessário o conhecimento de algumas práticas de gestão. Este trabalho faz também parte da disciplina de Gestão de Empresas, sendo necessária a sua realização para obter aprovação. A escolha do grupo Salvador Caetano como caso de estudo resulta da curiosidade em saber qual a estratégia de gestão de uma empresa com esta envergadura.

## ***Objectivo***

O objectivo deste trabalho é aplicar os conceitos e instrumentos de gestão, estratégia e políticas funcionais para analisar a forma como uma empresa gere as suas capacidades para se conseguir manter competitiva no seu mercado.

## ***Objecto***

O objecto de estudo deste trabalho é a empresa Salvador Caetano. A escolha desta empresa foi baseada na sua dimensão e capacidade de gestão, que lhe permite ser uma das organizações mais dinâmicas em Portugal dentro do seu sector, o sector automóvel.

## ***Método***

Para o desenvolvimento deste relatório, foram consultados páginas Web com informação relevante para o desenvolvimento do trabalho. Foram também realizadas entrevistas e efectuadas visitas às instalações de um dos edifícios Salvador Caetano, onde falámos com um vendedor e com o director comercial.

# Breve Caracterização da Empresa

## ***Missão e Objectivos***

A história do Grupo Salvador Caetano está fundamentada na vocação para vencer em todos os mercados em que actua, pela sua inovação, desafios, serviços e criatividade para responder às demandas do cliente. Em especial naquilo que se relaciona com a evolução da produtividade e tendo a responsabilidade social como foco constante e maior. Nenhum empreendimento pode considerar-se bem sucedido se não tiver a responsabilidade social nas suas principais atenções.

Com implantação em diferentes países, nomeadamente Reino Unido, Moçambique, Espanha, Alemanha, Cabo Verde, Guiné e Angola, Salvador Caetano (Grupo) tem marcado presença por se conseguir implantar cada vez mais num ramo de negócio que tem passado algumas dificuldades.

Com mais de meio século de actividade tendo começado no negócio das carroçarias passa a ser o importador oficial da Toyota em 1968 e mais tarde da BMW. Na procura de novos tipos de negócio, vira-se agora para as Novas Tecnologias da Informação, em resultado de uma parceria com a SONAE, sem descurar no entanto o principal negócio da empresa, o retalho automóvel multimarca.

Responsável pela criação e manutenção de cerca de quatro mil postos de trabalho no conjunto das empresas, a Salvador Caetano aposta na área da Formação Profissional, do Desenvolvimento e da Investigação.

A organização aposta principalmente na importação, montagem e comercialização de automóveis Toyota ligeiros e comerciais; a comercialização de equipamento industrial de movimentação de cargas e terras; a comercialização de peças para veículos, bem como a correspondente assistência técnica. Adicionalmente, exerce a actividade de tratamento de superfície que abrange a pintura industrial e a lacagem. No que respeita a BMW, o negócio é realizado no âmbito da importação e retalho. Na gama de luxo, a comercialização da marca Lexus veio abranger um nicho de mercado ainda não explorado. Em resultado de uma parceria com a EvoBus (do Grupo Daimler-Chrysler), a empresa comercializa veículos de transporte de passageiros. A Salvador Caetano envolveu-se também no sector da construção e imobiliária, das pescas, das tintas, entre outras.

# **Análise do Meio Ambiente Externo**

## ***Meio Ambiente Macro***

### **Tendências económicas**

Em Portugal o rendimento médio familiar é muito mais baixo que em outros países da Europa, como consequência o segmento automóvel mais rentável é o segmento B, pequenos utilitários, em contraste com o segmento mais popular no resto da Europa, segmento C, pequenos familiares.

O elevado imposto automóvel praticado em Portugal implica uma forte penalização a motores de grande cilindrada o que proporciona uma elevada penetração no mercado de carros que possuam motores de pequena cilindrada. Mais uma vez o mercado português contrasta com o restante mercado europeu, enquanto que no nosso país a cilindrada mais popular está abaixo dos 1200 cm<sup>3</sup> no resto da Europa a cilindrada mais vendida situa-se acima dos 1600 cm<sup>3</sup>. Também neste aspecto convém realçar o elevado corte que veículos comerciais possuem no IVA, situação que não ocorre em mais país nenhum, o que levou à criação de versões específicas de certos modelos apenas para o mercado nacional.

### **Análise do sector**

De momento o sector automóvel está a atravessar um grande momento de crise com as vendas a baixarem de ano para ano. Parte da justificação para este facto encontra-se no alto imposto automóvel praticado em Portugal e no ambiente de recessão económica que tanto afecta Portugal como praticamente todo o mundo.

## ***Modelo das cinco forças de Porter***

### **Poder negocial dos clientes**

No ramo automóvel o poder negocial dos clientes é muito reduzido, especialmente tendo em conta que o preço dos automóveis é estabelecido pelo importador. No entanto é de notar que os clientes se estão a tornar progressivamente melhor informados, o cliente quando entra no stand tipicamente já tem a compra toda estudada, isto pode levar a um aumento do poder negocial uma vez que passa a ser a ter o conhecimento global de todas as hipóteses que possui.

### **Poder negocial dos fornecedores**

No caso da Salvador Caetano a empresa fornecedora tem um poder negocial muito grande, uma vez que o preço dos automóveis são por ele fixados.

### **Ameaça de novas entradas**

Neste momento a ameaça de novas entradas é muito pequena uma vez que é a Salvador Caetano a detentora exclusiva dos direitos de concessão da marca Toyota em Portugal, mas devido a uma nova directiva comunitária a entrar em vigor em 2004, as concessões exclusivas irão terminar, o que significa que qualquer empresa vai poder passar a vender automóveis desta marca. No entanto a entrada neste mercado implica um elevado investimento inicial e a imagem da Toyota está indelevelmente relacionada com a Salvador Caetano, por isso a ameaça de novas entradas no comércio de automóveis Toyota é relativamente reduzida.

### **Ameaça de substitutos**

A ameaça de substitutos é muito reduzida uma vez que os únicos existentes são os transportes públicos, e estes em Portugal não são uma alternativa viável.

# Análise do Meio Ambiente Interno

## *Cadeia de Valor*

### Actividades primárias:

Nestas actividades estão envolvidas a venda e assistência dos produtos comercializados.

A sua **logística de entrada** assenta principalmente na compra de viaturas e na compra de peças para as suas áreas de assistência nos pólos (unidades de negócio) que asseguram este serviço.

No que diz respeito à **gestão de operações**, um gabinete de relações externas foi criado onde o seu serviço se centraliza no cliente. Todos os aspectos do serviço prestado são analisados de modo a ter uma ideia da satisfação dos clientes.

A entrega na hora de peças e a entrega de viaturas num prazo muito reduzido fazem parte da **logística de saída**.

A resolução amigável de qualquer situação indesejada pelo cliente é um ponto fulcral no **marketing**. Esta acção relaciona-se com a prestação de serviços de venda e pós-venda que se pretende que seja de todo o agrado do cliente.

Numa outra área do marketing, o Grupo Salvador Caetano, promove os seu produtos em operações portas-abertas, oferecendo condições ao clientes especiais, estreitando assim as relações com os clientes. Recorre a publicidade institucional, patrocínios, exposições e feiras e campanhas locais na abertura de novas instalações. O grosso da publicidade é da responsabilidade do importador, com políticas próprias de marketing.

A empresa oferece **serviços** de venda de viaturas novas e usadas, serviços de pós-venda como uma forma complementar, onde a venda de peças e assistência mecânica são parte, assim como contratos de seguros. Neste momento a empresa oferece condições de garantia únicas na área do comércio automóvel.

### Actividades de suporte:

Estas actividades como designadas, dão suporte às actividades primárias através de obtenção de recursos, inovação e desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e informação.

A empresa tem como suas infra-estruturas, várias plataformas presentes nos maiores centros urbanos, cada qual com as suas zonas de intervenção, ligados por um sistema de informação bastante complexo.

A formação contínua dos seus funcionários, assim como a capacidade destes para a solução de problemas que não se aplicam ao seu âmbito de trabalho, são dos principais aspectos a ter em conta na **gestão de recursos humanos**.

Quanto ao **desenvolvimento tecnológico**, entendemos que não é aplicável ao Grupo Salvador Caetano, na área do comércio automóvel. Esta inovação é fruto dos produtores das marcas comercializadas.

Com um sistema de informação ligado directamente ao importador, principal meio de **obtenção de recursos**, é possível ver o que este tem em stock, possibilitando assim uma entrega rápida do veículo com as características pretendidas pelo cliente.

## ***Recursos, Capacidades e Competências Centrais***

### **Recursos**

#### Tangíveis:

- Concessionários
- Centros de reparação
- Sede de plataformas regionais
- Automóveis, peças e derivados

#### Intangíveis:

- Reputação
- Imagem
- Carteira de clientes

#### Recursos Humanos:

- Vendedores
- Técnicos de manutenção automóvel

#### Recursos Estratégicos:

- Imagem
- Carteira de clientes

## **Capacidades**

Utilização das instalações para realizar test-drives aos veículos  
Os clientes são convidados para o lançamento de novos modelos

## **Competências Centrais**

Gerir correctamente as campanhas publicitárias  
Manter um bom serviço ao cliente  
Conseguir que os clientes se sintam satisfeitos com a maneira como são tratados

# Estratégia Desenvolvida e Vantagens Competitivas

O Grupo Salvador Caetano, oferece uma garantia única no sector automóvel, motivo pelo qual se mantém como uma marca forte no mercado perante os seus clientes.

Os produtos oferecidos distinguem-se pela diferenciação em todo o mercado, como são exemplos as marcas Toyota para uma gama menos elevada, a marca BMW pela Baviera numa gama mais elevada e desportiva, e pela Lexus, numa gama elevada e de luxo, oferecendo cada marca, soluções em vários segmentos automóveis.

A relação com os clientes é um ponto apresentado como crucial. Para tal, foi criado um gabinete de relações externas, que tem por objectivo a recolha de situações indesejadas no serviço prestado na venda de viaturas, ou por outro lado, se tudo correu bem garantindo-se da satisfação do cliente. Assim pode-se fidelizar o cliente com a empresa. Este gabinete consulta quase 100% dos clientes por telefone, expondo questões sobre o modo de atendimento recebido, questões sobre os contractos, sobre a limpeza e estado do automóvel na altura da entrega.

No domínio das grandes frotas, com um número superior a 100 unidades de automóveis, são estabelecidas parcerias, onde vendedores especializados neste ramo se afirmam, tentando a conquista dos gestores de frota, levando a conhecer o produto da própria empresa.

Neste caso o cliente compra um serviço, esperando as melhores condições do mercado no sector, além de pessoal ética e tecnicamente dotado no serviço prestado. Desta forma consegue-se uma posição forte na industria automóvel.

# Tecnologias de Informação na Empresa

No campo da gestão de operações o Grupo Salvador Caetano utiliza o sistema COL, ligado directamente ao importador. Este sistema permite consultar o stock do importador e manter um aprovisionamento de viaturas, contudo neste caso está associado um risco inerente, como por exemplo a cor do automóvel. A redução de stocks elevados, apresenta-se como a grande vantagem deste sistema, permitindo assim, uma redução significativa dos valores elevados de aparcamento das viaturas.

No campo dos sistemas de informação (SI's), são utilizados os sistemas SIGMA e SIGBI.

O sistema SIGMA é composto por vários módulos direccionados para a gestão dos clientes, facturação de peças, serviços e vendas de viaturas, contabilidade e créditos. Na área comercial, o módulo de prospecção ainda se apresenta um pouco precário. Este sistema tem um valor acrescentado, permitindo obter um conjunto de estatísticas e informação da actividade por vendedor, pólo e no limite por plataforma.

A ferramenta SIGBI, foi desenvolvida para o Grupo Salvador Caetano, situa-se acima do SIGMA, e visa explorar a informação fornecida por este, com a limitação de apresentar apenas o que está facturado e não o que está em carteira.

Todas as manhãs, a informação do dia anterior é carregada, e com acesso máximo pode-se obter toda a informação possível à margem da limitação referida, sendo dispensado o uso de papel.

Sobre este tema, o Grupo Salvador Caetano, tem em vista a instalação e utilização do SAP ERP, tentando colmatar as falhas apresentadas pelos sistemas anteriores que estão em uso actualmente.

# Conclusões

Como resultado da análise deste caso de estudo, poderemos concluir que o Grupo Salvador Caetano apresenta uma forte implementação no mercado nacional em todos os ramos em que se insere, em particular na área do comércio automóvel, sobre o qual o nosso trabalho foi debruçado.

O momento de crise económica e financeira em que o país se encontra, e o mercado automóvel um pouco saturado, são factores negativos que não se reflectiram muito na empresa. De acordo com dados fornecidos, as vendas não sofreram grandes alterações, onde a marca Toyota, em particular, mantém a mesma fatia de mercado em comparação com alturas anteriores.

Por sinal, a empresa ganhou um claro aumento da competitividade, resultado da reestruturação organizacional de que a empresa foi alvo. Neste momento a empresa encontra-se dividida por plataformas que abrangem os grandes centros urbanos. Cada plataforma encontra-se organizada em pólos (unidades de negócio), que podem ter instalações para vendas de automóveis e peças e serviços, a fim de garantir um complemento completo ao cliente.

No entanto outra perspectiva contrasta com estes atributos positivos. O Grupo Salvador Caetano é uma empresa com alto cariz familiar, onde os mais altos cargos no seio da mesma não são ocupados pelos melhores e mais adequados profissionais, mas sim por membros da família, que poderá revelar-se como a escolha menos favorável.

# Referências Bibliográficas e Fontes de Informação

[www.salvadorcaetano.pt](http://www.salvadorcaetano.pt)  
[www.portaldebolsa.com](http://www.portaldebolsa.com)  
[www.negocios.pt](http://www.negocios.pt)  
[www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)  
[www.expresso.pt](http://www.expresso.pt)

Entrevista com o Eng.º Manuel Correia (Director Comercial) e com Manuel Martins (vendedor)

Relatório e Contas 2002

Folha de vendas mensais e anuais

***Fonte: ACAP Associação do Comércio Automóvel de Portugal***

# Anexos

## **Relatório de Entrevistas:**

As entrevistas foram realizadas no dia 2 de Novembro pelas 10:30, na edifício de Salvador Caetano (Porto) com o Eng.º Manuel Correia e com Manuel Martins.

Com o Eng.º Manuel Correia foram discutidos assuntos mais ligados com a gestão da empresa como um breve estudo à cadeia de valor aplicado à empresa e uma análise do modelo das 5 forças de Porter.

Com Manuel Martins foram elaborados os esquemas operacionais da empresa, quer no âmbito das vendas como no da assistência técnica e manutenção.