

# Salvador Caetano

*A utilização das tecnologias de informação na gestão estratégica*

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

**Novembro de 2003**

# 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
- Impacto das Tecnologias de Informação na organização
- Inter-relação das áreas funcionais

# **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.

## **Objectivo**

O objectivo deste trabalho é aplicar os conceitos e instrumentos de gestão estratégica e políticas funcionais para analisar a forma como uma empresa utiliza as tecnologias de informação na sua gestão.

## **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 exclusivamente páginas Web com informação relevante para o desenvolvimento do trabalho. Numa fase posterior serão realizadas entrevistas e efectuadas visitas às instalações de um dos edifícios Salvador Caetano. Estes eventos já se encontram agendados.

# Breve Caracterização da Empresa

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 principal 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.

# Caracterização das Políticas Funcionais

## Marketing

No que diz respeito a marketing, a Salvador Caetano assenta a sua numa forte imagem. Os casos da Toyota, BMW e Lexus são os mais relevantes a analisar.

A Salvador Caetano utiliza um marketing por segmentação, no qual tenta cobrir vários nichos de mercado. Com a Toyota tenta alcançar o maior grupo de possíveis clientes, o pertencente a uma classe financeira baixa. A BMW tenta alcançar um segmento de mercado com menos potencial, mas que se tem revelado surpreendentemente activo no mercado automóvel, que é o médio-alto. A Lexus é uma marca criada para abordar o mercado americano de alto luxo, tendo como alvo uma classe financeira muito alta.

Como tentativa de fidelizar os seus clientes, a Salvador Caetano oferece serviços especializados com que tenta cativar o cliente. Para isso contam com várias equipas de manutenção que podem realizar a revisão de um veículo no próprio dia. Um exemplo da orientação do serviço ao cliente, é o facto de existirem equipas de mecânicos de bata branca que recebem os Lexus. Os clientes empresa, que possuem vários veículos do grupo Salvador Caetano, podem usufruir do serviço Gestão de Frota, no qual podem programar revisões e controlar custos de manutenção.

Em termos de promoção, a empresa utiliza o forte nome dos produtos (Toyota, BMW e Lexus) para projectar as suas vendas, tornando assim desnecessária a referência a própria empresa. Assim, é utilizada uma publicidade agressiva em conjunto com marketing directo. O marketing directo é utilizado também como forma de fidelização, já que os actuais clientes são habitualmente convidados a mostras de modelos novos ou novos produtos e/ou são-lhes enviadas informações via carta/telefone/e-mail informações sobre os mesmos.

## Relações Humanas

A política de Recursos Humanos na Salvador Caetano, tem como grande objectivo o aumento da competência e capacidade de realização dos empregados, envolvendo-os

num bom ambiente de trabalho, a fim de desenvolver e manter os melhores profissionais ao servido da empresa, respeitando a individualidade e dignidade de cada um.

"O factor humano é o activo mais valioso da Empresa e o único que determina o seu desenvolvimento e sucesso", citando o fundador Sr. Salvador Fernandes Caetano.

Mas tal desenvolvimento e sucesso tem que se basear em pilares de orientação bem definidos, direccionadas para resultados e suportada em princípios metodológicos de rigor. Assim sendo, o sentido de investimento tem que estar presente em qualquer área de intervenção.

Anualmente são elaboradas acções de formação que visam um diagnóstico das necessidades dos empregados e das necessidades estratégicas da empresa. Os participantes tem à disponibilidade uma Intranet para a partilha de informação sobre os eventos realizados. Ainda no campo da formação, a Salvador Caetano aposta na qualificação e desenvolvimento de PME's suas fornecedoras, prestando também apoio consultivo e de formação.

Cada empregado tem objectivos próprios associados, o que permite a identificação de aspectos a melhorar ou pelo contrário os seus pontos fortes.

O desempenho pessoal de cada empregado, permite verificar os seus pontos menos fortes, tentando melhorá-los, ou pelo contrário e pela positiva, os seus pontos mais fortes. Para ser possível a identificação destas situações, os empregados são confrontados com objectivos próprios.

A política social praticada pela Salvador Caetano proporciona aos seus colaboradores um conjunto de remunerações e um conjunto de regalias das quais poderão usufruir. As remunerações são constituídas por vencimento base, comissões, prémios e subsídio de refeição. Destaca-se no conjunto de regalias a aquisição de bens e serviços em condições especiais (produtos da empresa, crédito bonificado, contratos de seguro e taxas bonificadas), fundo de pensões, seguro de vida, serviços de cantina/bar e fundação Salvador Caetano.

## **Gestão Financeira**

O grupo Salvador Caetano registou um lucro líquido de 1,3 milhões de euros no último trimestre, um aumento de 6,5% em relação a igual período do ano anterior e conseguido graças à alienação de activos não operacionais.

Segundo uma informação do grupo enviada Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), o volume de negócios consolidado atingiu os 343 milhões de euros, menos 10,9% em relação a igual período do ano passado. A redução do volume de negócios ficou a dever-se ao ambiente de recessão que se vive no mercado automóvel que caiu 19,8% e 27,7% em relação aos períodos homólogos de 2002 e 2001 respectivamente.

A Empresa em conformidade com os requisitos legais e para aprovação pela Assembleia Geral de Accionistas, demonstrações financeiras consolidadas em 31 de Dezembro de 2002, que evidenciam relativamente aquela data, um total de balanço consolidado de 387.075.655 Euros (370.589.766 Euros em 31 de Dezembro de 2001) e capitais próprios consolidados de 125.790.980 Euros (131.835.603 Euros em 31 de Dezembro de 2001), incluindo um resultado líquido consolidado de 1.130.000 Euros (4.727.678 Euros em 31 de Dezembro de 2001). Adicionalmente, a nossa Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria respeitante às demonstrações financeiras consolidadas em 31 de Dezembro de 2002, datada de 23 de Março de 2003, expressa uma opinião com uma reserva por limitação de âmbito e duas ênfases.

## **Gestão de Operações**

*(este tema não foi possível abordar com a informação disponível, e irá ser desenvolvida logo que possível)*

# **Impacto das TIs na Gestão das Áreas Funcionais**

*(este tema não foi possível abordar com a informação disponível, e irá ser desenvolvida logo que possível)*

# **Inter-relações entre as diferentes áreas**

*(este tema não foi possível abordar com a informação disponível, e irá ser desenvolvida logo que possível)*

# Conclusões

Estamos sem dúvida a estudar 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.

A organização em estudo mostra possuir já uma experiência grande e dominar o seu ambiente empresarial.

No que diz respeito ao Marketing, mantém uma abordagem clássica a semelhança das outras empresas do sector, mantendo no entanto uma prospecção de novo cliente activa e agressiva.

No âmbito financeiro, a Salvador Caetano encontra-se numa primeira análise, numa situação boa que lhe permite segurar de modo estável uma situação difícil no seu principal negócio, que é o ramo automóvel.

Quanto à gestão de recursos humanos, a empresa-estudo recorre à contratação de pessoal qualificado, moldando-os no entanto a sua imagem e modo de trabalho. Nesse aspecto fornece constante formação e oferece uma série de regalias que vão muito para além do habitual.

Apesar do seu tamanho e de cotada na bolsa de valores de Lisboa, e contrariamente ao que seria de esperar, encontramos algumas dificuldades em encontrar informação sobre a “saúde” financeira da empresa, já que nem ao Relatório e Contas de 2002 tivemos acesso. Quanto à gestão operacional e ao impacto das Tecnologias de Informação na organização, o seu estudo está reservado para a altura em que forem efectuadas entrevistas e visitas a empresa, já que são assuntos que dificilmente passam para o seu exterior. Ao nível de Marketing, tivemos de trabalhar com pouca informação e especular um pouco quais seriam as estratégias mais adequadas ao uma empresa inserida nestes sectores.

# Referências

[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)