



Sede do Grupo Salvador Caetano em Vila Nova de Gaia  
Salvador Caetano Group's Headquarters in Vila Nova de Gaia

# Salvador Caetano Group

**A conduzir em 350 aeroportos por todo o mundo**

*Driving in 350 airports worldwide*

Um dos maiores Grupos empresariais do País, com quase 70 anos de existência e uma actividade que se distribui por áreas tão diversas como a produção e distribuição automóvel, os serviços, os seguros ou até mesmo as energias renováveis, começou a ser construído nos sonhos de um homem: Salvador Fernandes Caetano.

*One of Portugal's largest business Groups in the country, in business for almost 70 years, which now incorporates activities as varied as automobile manufacture and distribution, services, insurance and even renewable energies, was conceived of in the mind of one man: Salvador Fernandes Caetano.*

Nascido no seio de uma família humilde de Vilar de Andorinho, Vila Nova de Gaia, Salvador Fernandes Caetano foi um empreendedor que, com apenas 20 anos, criou, juntamente com o irmão mais velho e um amigo, uma empresa de reparação de autocarros que seria o ponto de partida para a construção do Grupo Salvador Caetano (GSC), que hoje agrega mais de 150 empresas, emprega mais de 6.500 trabalhadores (entre Portugal, Espanha, Reino Unido, Alemanha, Cabo Verde e Angola) e tem um volume de negócios superior a dois mil milhões de euros por ano.

*Born into a modest family in Vilar de Andorinho, Vila Nova de Gaia (North of Portugal), Salvador Fernandes Caetano was an enterprising young person. At the age of twenty, along with his older brother and a friend, he started a bus repair company that would launch the Salvador Caetano Group (GSC), now consists of more than 150 companies and employs 6,500+ people (in Portugal, Spain, UK, Germany, Cape Verde, and Angola). Its turnover is in excess of two billion Euros a year.*

Foi um percurso construído passo a passo, com muita teimosia, correndo riscos e fazendo as apostas certas,

*It was a long, hard road that demanded a great deal of perseverance. Risks were taken, good calls made. These good calls would be rewarded: in 1967 came the first*

## O Grupo em números The Group in numbers

2010

**103** milhões de euros - EBITDA  
million euros - EBITDA

**2,19** mil milhões de euros - vendas  
billion euros - sales

**2/3** da facturação pertencem  
ao retalho automóvel  
of turnover came from  
auto retail sales

**76.073** automóveis vendidos  
sold vehicles

## A indústria dos autocarros The bus industry

CaetanoBus 2011

**93%** da produção destinou-se a exportação  
of the output was intended for export

**55** o volume de negócios foi superior a 55 milhões de euros  
turnover exceeded 55 million euros

**350** o autocarro Cobus está presente em 350 aeroportos em todo o mundo  
the Cobus model is used in 350 airports all over the world

que viria a ser premiado com a conquista, em 1967, do primeiro contrato de exportação de autocarros, para Inglaterra. Mas o verdadeiro ponto de viragem para Salvador Caetano surgiria em 1968, com a assinatura do acordo com a japonesa Toyota Motor Sales, na sequência do qual a empresa se tornou o importador e distribuidor exclusivo dos produtos Toyota para o território português.

Uma parceria que hoje, quase 50 anos depois, é vista como “um casamento para a vida” e continua a ser um dos pilares estratégicos do grupo.

Actualmente, o Grupo organiza-se em três sub-holdings: a Toyota Caetano Portugal, que agrega o negócio industrial e da representação automóvel Toyota; a Salvador Caetano Auto (SGPS), que agrega o negócio de retalho automóvel multimarca para o mercado ibérico; e a Salvador Caetano. Com (SGPS), que constitui o negócio na área das tecnologias de informação (aplicadas ao sector automóvel, comunicações, internet, publicidade e energias renováveis). Da estrutura do GSC fazem ainda parte outras duas empresas do ramo industrial; a CaetanoBus, para a produção de Autocarros, e a Caetano Components, para a produção de componentes para indústria automóvel e componentes metálicos para outras indústrias.

## Um grupo robusto e bem capitalizado A solid, affluent group

Vivem-se tempos difíceis em que o acesso restrito ao crédito e a retracção do consumo surgem como os principais obstáculos dos grandes grupos empresariais e ditarão a falência de muitos.

No mercado ibérico, onde a Salvador Caetano é líder no comércio automóvel, as consecutivas quebras de mercado vêm penalizando todos os concessionários que entre 2000 e 2005 realizaram fortes investimentos. Se em Portugal, em 2000, se venderam mais de 400 mil carros, em 2011 será difícil chegar aos 200 mil. São perdas difíceis de suportar para os grupos que não se souberem ajustar, mas que a Salvador Caetano tem a certeza de ir conseguir superar graças à visão dos seus accionistas, “que nunca tiveram a estratégia de levantar dinheiro da empresa e souberam constituir reservas suficientes para a sua sobrevivência”, capitalizando-a e robustecendo-a, afirma o presidente da CaetanoBus, José Ramos.

O Grupo registou, em 2010, um resultado operacional bruto de 103 milhões de euros e um volume de negócios superior a mais de dois mil milhões de euros, com o retalho automóvel a concentrar mais de dois terços da facturação. No total, a Salvador Caetano vendeu 76.073 veículos (63% dos quais em Portugal e 32% em Espanha) e produziu 1.877 veículos (entre veículos comerciais – 75% – e autocarros – 25%), representando a indústria cerca de 7% das vendas. Em 2011, 93% da produção da CaetanoBus destinou-se a exportação – o autocarro Cobus está presente em 350 aeroportos de todo o mundo – e o volume de negócios superou 55 milhões de euros.

export contract, and the group started selling buses to the UK. The real turning point for Salvador Caetano would be 1968, as the Group signed an agreement with Japanese Toyota Motor Sales, becoming the exclusive importer and distributor of Toyota products in Portuguese territory.

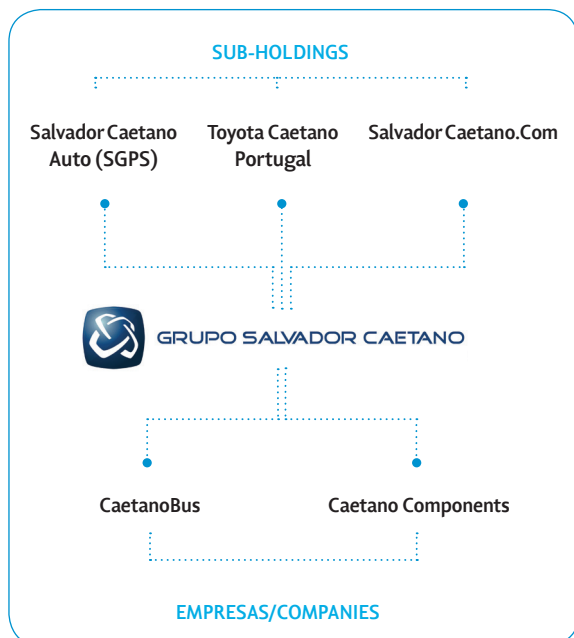
Nearly 50 years on, this partnership is deemed “a lifetime commitment” and still represents one of the Group’s strategic pillars.

Currently, the Group is organized into three sub-holding companies: Toyota Caetano Portugal, which aggregates the industrial business and handles the Toyota import/distribution business; Salvador Caetano Auto (SGPS), which aggregates the multi-brand car retail business throughout the Iberian market; and Salvador Caetano.Com (SGPS), which congregates the IT business (as applied to the automotive sector, communications, Internet, advertising and renewable energies). The GSC incorporates two other industrial companies: CaetanoBus, which manufactures buses, and Caetano Components, which manufactures components for the automotive sector and metallic components for other industries.

These are difficult times, when restricted access to credit and a drop in consumer demand pose great challenges to large business groups and will no doubt dictate the failure of many.

In the Iberian market, where Salvador Caetano leads the automobile trade, these consecutive drops in demand have harmed all the dealerships that undertook significant investments between 2000 and 2005. In Portugal alone, for the year 2000, more than 400,000 cars were sold. This year, it’s quite likely that sales will stay under 200,000. These losses are hard to bear by business groups without adaptive capabilities. Salvador Caetano, however, is certain that the Group will pull through, no small thanks to their stockholders, “who never withdrew equity from the company but built ample reserves that will guarantee its survival,” providing for its solvency and solidity, states CaetanoBus chairman José Ramos.

In 2010, the Group posted gross operating profits of 103 million Euros and a turnover in excess of two billion Euros; automotive retail represented more than two thirds of said turnover. Salvador Caetano sold a total of 76,073 vehicles (63% in Portugal, 32% in Spain) and manufactured 1,877 (business vehicles 75%, buses 25%), the industrial sector representing about 7% of sales. In 2011, 93% of the output at CaetanoBus was intended for export – the Cobus model is used in 350 airports all over the world – and turnover exceeded 55 million Euros.



## A ambição de entrar noutros mercados Eagerness to enter new markets

No retalho automóvel multimarca, o Grupo começou com concessionários em Lisboa e no Porto, mas hoje

In multi-brand car retail, the Group started out with dealerships in Lisbon and Porto, and later opened



tem pontos de venda do Minho ao Algarve, bem como em grande parte do território espanhol. Hoje, com operações consolidadas também em Angola, Cabo Verde e Marrocos, a Salvador Caetano admite que é preciso olhar para outros mercados, para fazer face à situação económica de Portugal e Espanha.

Naturalmente, os mercados da América Latina, que mantêm taxas de crescimento elevadas e onde há alguma afinidade estão debaixo de mira. Mas não são só as necessidades de capital para realizar novos investimentos que fazem com que esta seja uma decisão para ponderar e decidir com calma. A questão central são as pessoas.

Porque num Grupo de origem familiar, onde a gestão é partilhada entre a Administração e os seus quadros superiores, a máxima da empresa é tida em conta, mesmo quando se trata de uma nova operação: é importante criar condições para que, em qualquer geografia, as pessoas cresçam com a empresa e sejam elas próprias motores da estratégia de desenvolvimento do Grupo.

No seio do GSC a convicção é de que, quando os grupos querem crescer demasiado depressa e tentam, à força, recrutar pessoas, o sucesso do projecto pode ficar comprometido.

## A indústria como fonte de riqueza

### *Industry as a source of wealth*

Apesar do peso do comércio automóvel na facturação global, a Salvador Caetano acredita que o coração do Grupo nunca deixará de estar na indústria, porque “o país não pode viver só de hipermercados” e tem de “criar riqueza”.

Não é por acaso que o segmento dos veículos pesados e, naturalmente, o dos autocarros de passageiros continua a ser central para o Grupo. Reflexo disso é a parceria com a M.A.N para a concepção e exportação de autocarros urbanos para Inglaterra, bem como as parcerias com a Scania e a Daimler, através de uma estratégia que aposta em nichos de mercado e em parcerias com os grandes fabricantes, que também têm fábricas de autocarros, “porque competir com eles seria uma loucura, seria lutar contra um gigante”, defende José Ramos.

Ainda assim, apesar das prioridades estarem bem definidas, a aposta na diversificação de negócios e o aproveitamento das oportunidades que vão surgindo é uma das políticas do GSC. É assim com as energias renováveis, onde o Grupo está a dar os primeiros passos com a Green Watt, em Espanha, na energia fotovoltaica, e a ENP, em Portugal, mas também com uma série de outros serviços complementares ao sector automóvel, como o rent-a-car e a gestão de frotas.

Outra das áreas em expansão é a das comunicações e tecnologias de informação, mas essencialmente como prestadores de serviços para o próprio Grupo, dadas as exigências de uma companhia com operações em Portugal, Espanha, Angola e Cabo Verde, e que ambiciona continuar a crescer, ampliando o legado e mantendo-se fiel ao espírito visionário do seu fundador.

*new ones from Minho (the northernmost Portuguese province) to the Algarve (the southernmost), as well as in many other cities throughout Spain. Now that it runs consolidated operations in Angola, Cape Verde and Morocco, the company admits that it must consider other markets in order to face the economic context in Portugal and Spain.*

*Naturally, the Group has Latin American markets in its sights. Such markets present high growth rates, and there are some cultural affinities. But there's more to making new investments than the need for equity, so expansion must be pondered with great care. People are the Group's top concern.*

*Family is still the bedrock that Salvador Caetano relies upon, management is shared between the board and senior staff - and the company's spirit is always taken into account, even when a new operation begins: it is vital to create an environment where people, no matter where in the world they happen to be, are able to grow with the company. It is vital that they themselves drive the Group's development strategy.*

*Within the GSC it is believed that businesses compromise their potential when they try to grow too fast and hire people indiscriminately.*

*Although car retail represents a significant portion of its turnover, Salvador Caetano believes that the heart of the Group will always be its industrial concerns, because “Portugal can't live on its superstores alone. We have to create wealth.”*

*It's no surprise, then, that the heavy vehicle segment (which includes passenger buses) is still one of the Group's prime concerns. This concern is channeled into the GSC's partnership with M.A.N., for the design and export of urban buses to the UK, as well as the Group's collaboration with Scania and Daimler, where the strategy is to go after market niches aided by large-scale manufacturers with bus factories of their own, “because competing against them would be mad, we'd be fighting giants,” José Ramos maintains.*

*Even so, although the Group's priorities are well defined, the GSC fully intends to pursue a strategy of diversification and making the best of any opportunities that arise. This proactive approach led to their entry into the renewable energy market, taking their first steps with Green Watt in Spain (photovoltaic power) and ENP in Portugal, not to mention a number of other services geared toward the automotive sector, such as car hire services and fleet management.*

*Another growth area is communications and information technologies, where their main axis is the provision of services to the Group itself, given the demands of a company running operations in Portugal, Spain, Angola and Cape Verde. A company that intends to keep growing, cultivating its legacy and will stay true to the visionary spirit of its founder.*

**“O coração do Grupo nunca deixará de estar na indústria, porque o país tem de 'criar riqueza'.”**

**“The heart of the Group will always be its industrial sector, as Portugal must 'create wealth'.”**

**“Os mercados da América Latina, que mantêm taxas de crescimento elevadas e onde há alguma afinidade, estão debaixo da mira do GSC.”**

**“The GSC has Latin American markets in its sights — they present high growth rates, and there are cultural affinities.”**

# m&s Auto

## Uma parceria de sucesso com a MDS

A entrada do Grupo Salvador Caetano (GSC) nos seguros e na gestão de sinistros e garantias deu-se há vários anos, com a aquisição da Coral. Contudo, a estratégia do Grupo neste sector atingiu um novo patamar no final de 2010, quando se estabeleceu a parceria com a MDS que deu origem à MDS Auto (quando a MDS SGPS adquiriu 50 por cento do capital da Coral Seguros, que passou a usar a marca MDS Auto). “Entendemos que o mais importante nos seguros seria enveredar pelo ramo automóvel e, então, fomos potenciar esse serviço, juntando-nos à MDS”, recorda José Ramos. Uma estratégia que nasce da certeza de que o seguro automóvel “é crítico” para o Grupo e que a associação à MDS é garantia de credibilidade. “A parceria com a MDS é fundamental não para gerar lucro, mas para fidelizar os clientes”, explica o líder do GSC. “Nós queremos que o nosso cliente se sinta bem e que pense em nós quando pensar em automóvel. Queremos criar todos os serviços que os nossos clientes precisam para que não andem a saltar de um lado para o outro e possam vir ter connosco para resolver todos os seus problemas”, salienta. A MDS Auto, que nasceu da ambição de capitalizar as sinergias e o vasto know-how da MDS, líder nacional na área da corretagem, e o GSC, líder ibérico no sector automóvel, tornou-se assim o primeiro corretor do mercado especializado em seguros para o sector automóvel.

## A successful partnership with MDS

The Salvador Caetano Group (GSC) branched out into insurance, claims management and warranties happened a number of years ago, as it acquired Coral. However, the Group's strategy for the sector reached a turning point in late 2010, when a partnership was established with MDS. That gave rise to MDS Auto (when MDS SGPS acquired 50% of the interest in Coral Seguros, which adopted the MDS Auto brand). “It was our understanding that car insurance was the most important to us, so we decided to pursue that service by partnering with MDS,” José Ramos recalls. A strategy born of the certainty that car insurance “is critical” to the Group and partnering with MDS all but guarantees credibility. “Our partnership with MDS is fundamental not from a profit-making perspective, but from a customer loyalty perspective,” the GSC leader explains. “We want our client to feel good and think of us when he or she thinks about insuring their car. We want to develop every service our customers might need so they don't have to waste their time. They can come to us and we'll solve all their problems,” he avers. MDS Auto, born of the ambition to capitalize on the vast know-how that MDS brings to the table – being the Portuguese leader in the brokerage sector – and on the synergies between MDS and the GSC, Iberian leader in the automobile sector, thus became the first broking firm in the Portuguese market to specialize in auto insurance.







## O pioneirismo com o autocarro eléctrico

Num momento em que a eco-eficiência está na ordem do dia, o Grupo Salvador Caetano (GSC) voltou a mostrar que a inovação está no seu ADN com a criação do Caetano 2500EL, um autocarro 100% eléctrico e 100% português, que tem sido testado em Portugal e na Alemanha. Uma ideia nascida do espírito pioneiro do Grupo, mas também da identificação de um nicho de mercado, como explica o presidente da CaetanoBus: “Nós acreditamos que as cidades portuguesas com maior densidade populacional [Lisboa e Porto], e outras por todo o mundo, têm problemas a nível de poluição e a situação tem de ser resolvida. Vimos aí uma oportunidade”. José Ramos questiona se “o autocarro eléctrico não ficaria mais barato do que o metro” e garante que, “pelo menos em termos de infra-estruturas, seria muito mais económico”. No conceito e nas potencialidades é certamente uma pequena “revolução” que tem despertado o interesse de várias empresas estrangeira, podendo evoluir para futuras parcerias: “Há fabricantes chineses que querem fazer parcerias connosco, mas estamos a dar os primeiros passos e não nos queremos precipitar. Queremos ir para o mercado apenas quando os testes estiverem terminados”. Ainda assim, a verdade é que o Caetano 2500EL é motivo de curiosidade e mesmo de visita de governantes estrangeiros à sede da empresa, como aconteceu recentemente com um membro do governo da Costa Rica, que se mostrou interessado em adquirir um exemplar. Ainda assim, José Ramos prefere mostrar-se cauteloso: “É uma estratégia de risco e um investimento grande. Os sinais vindos do mercado nacional são positivos, mas falta saber se há dinheiro para comprar o autocarro eléctrico”.

## Groundbreaking electrical buses

At a time where green efficiency is the order of the day, the Salvador Caetano Group (GSC) has once again demonstrated that innovation is a part of its DNA. The Caetano 2500EL is 100% electric and 100% Portuguese, and so far it's been tested in Portugal and Germany. The idea arose from the Group's pioneering spirit, but owes no less to the identification of a market niche, as the chairman of CaetanoBus explains: “We believe that the most densely populated Portuguese cities [Lisbon and Porto], as well as others throughout the world, are struggling with pollution. This problem must be solved. We saw an opportunity there.” José Ramos wonders if “an electric bus wouldn't turn out to be cheaper than an underground mass transportation system” and guarantees that, “at least in terms of infrastructure, it would be a lot more cost-efficient.” The concept and all of its potential represent a small “revolution” which has drawn the attention of a number of foreign companies and may yet give rise to new partnerships: “There are manufacturers in China who would like to partner with us, but we're taking our first steps and don't want to rush things. We'll go to market when we're done testing and no sooner than that.” Even so, the truth is the Caetano 2500EL model has sparked curiosity and even drawn foreign government officers to company headquarters, such as the Costa Rican official who showed some interest in acquiring one of the buses. Be that as it may, José Ramos had rather proceed with caution: “We're talking about a risky strategy and a significant investment. The Portuguese market has given positive signals, but we have yet to know whether there is enough money to buy our electric buses.”

## CRONOLOGIA / CRONOLOGY

**1946** Nasce, no Porto, a Martins, Caetano & Irmão, fundada por Salvador Caetano, o irmão, Alfredo, e o amigo Joaquim Martins.  
*Porto sees the start of Martins, Caetano & Irmão, founded by Salvador Caetano, his brother Alfredo and their friend Joaquim Martins.*

**1954** A Martins & Caetano passa a designar-se Salvador Caetano – Indústrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte. Martins & Caetano will henceforth be named Salvador Caetano – Indústrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte (“Metalwork Industries and Transportation Vehicles”).

**1967** É assinado o primeiro contrato de exportação de carroçarias, para Inglaterra.  
*Signature of the first contract for bodywork exports to England.*

**1968** É assinado o acordo com a Toyota Motor Sales que torna a Salvador Caetano o importador e distribuidor exclusivo dos produtos Toyota para Portugal.  
*Signature of an agreement with Toyota Motor Sales that turns Salvador Caetano into the sole importer and distributor of Toyota products in Portugal.*

**1971** É inaugurada a fábrica de Ovar.  
*Opening of the Ovar factory.*

**1982** É criada a Salvador Caetano – Comércio de Automóveis e adquirida a empresa que viria a tornar-se a Baviera, importador dos produtos BMW e M.A.N. para Portugal  
*Foundation of Salvador Caetano – Comércio de Automóveis (“Automobile Dealers”) and acquisition of the company that would become Baviera, importer of BMW and M.A.N. products into Portugal.*

**1984** A SC dá início ao fabrico de componentes Toyota para o mercado europeu de reposição e cria a Salvador Caetano UK.  
*SC begins manufacturing Toyota components for the European replacement market and founds Salvador Caetano UK.*

**1990** Inicia-se a produção dos autocarros COBUS, destinados a plataformas de aeroportos.  
*Production started on COBUS buses, intended for airport platforms.*

**1995** A SC participa, com a Mercedes, no capital da alemã CONTRAC GMBH, para a comercialização de autocarros para aeroportos. São inauguradas as instalações da SC Moçambique.  
*Along with Mercedes, SC acquires interest in German company CONTRAC GMBH, and begins dealing in airport buses. The Group opens SC Mozambique facilities.*

**1996** O Grupo SC comemora 50 anos de actividade.  
*SC Group celebrates its 50<sup>th</sup> anniversary.*

**2002** É assinada a joint-venture com a DaimlerChrysler que dá origem à CaetanoBus.  
*Signature of joint-venture with DaimlerChrysler which gives rise to CaetanoBus.*

**2003** A SC arranca com o retalho no país vizinho através da comercialização dos produtos Mercedes-Benz.  
*SC begins retail operations in Spain, dealing in Mercedes-Benz products.*

**2009** Aquisição de concessões BMW e MINI na Catalunha. Arranca a operação rent-a-car em Espanha.  
*Acquisition of BMW and MINI dealerships in Catalonia. Start of car hiring service in Spain.*

**2011** Entra em fase de testes o primeiro autocarro eléctrico português, um investimento de quatro milhões de euros da CaetanoBus.  
Morre, aos 85 anos, o fundador do GSC, Salvador Fernandes Caetano.  
*Testing stage of the first Portuguese electric bus, a four-million euro investment by CaetanoBus.*  
*Death of the GSC founder, Salvador Fernandes Caetano, at the age of 85.*

# José Ramos

**“O nosso sucesso foi construído com muita ambição e risco”**

*“Our success was achieved through a great deal of ambition and risk”*



O percurso de José Reis da Silva Ramos é indissociável do Grupo Salvador Caetano (GSC), quer como gestor quer como membro da família – é casado com uma das filhas do fundador, Maria Angelina Caetano Ramos. Presidente da Toyota Caetano Portugal e da CaetanoBus, José Ramos preside ainda à ACAP - Associação Automóvel de Portugal. Em discurso directo à FullCover garante que o GSC tem a solidez necessária para superar a actual crise económica com a mesma energia e ambição de sempre.

*José Reis da Silva Ramos forged a path that can't be separated from that of the Salvador Caetano Group (GSC), be it as a manager or family member – he is married to one of the founder's daughters, Maria Angelina Caetano Ramos. Presiding over Toyota Caetano Portugal and CaetanoBus, José Ramos also leads the ACAP, the Portuguese Automobile Association (Associação Automóvel de Portugal). Speaking with FullCover, he guarantees that the GSC is sufficiently robust to make it through the current economic crisis, with the same energy and ambition.*

Como tem sido construir um Grupo que é, hoje em dia, um “player” incontornável no sector empresarial português, líder ibérico no sector automóvel e sinónimo de inovação e profissionalismo em muitos outros?

**JOSÉ RAMOS (JR):** Foi construído passo a passo, com ambição, com muito risco e na aposta nos jovens, aproveitando todas as oportunidades, procurando transformar as ameaças em riquezas e com bons parceiros – a Toyota foi um parceiro excepcional. Também com um ambiente familiar que procuramos inculcar sempre na empresa, em que os colaboradores sentem a empresa como se fosse deles. Até porque vivem aqui mais tempo do que em casa.

Foi um Grupo de origem familiar, que se transformou num gigante. Qual é hoje em dia o peso da componente familiar na gestão do Grupo?

**JR:** A gestão desta empresa é uma gestão partilhada com os colaboradores, começando com a administração e depois a direcção. Apesar de os administradores serem maioritariamente da família, também há outros que não são. E esses são quadros da empresa, que nasceram aqui para a sua vida profissional. Foi uma estratégia que adoptámos deste o início. Começaram como estagiários e depois foram crescendo. Depois, claro, há movimentações entre empresas do Grupo, quer para Portugal, quer para o estrangeiro – África e não só.

Tendo em conta a importância que o retalho automóvel tem na actividade do Grupo, como é que se consegue dar a volta por cima num contexto de crise?

**JR:** O retalho do sector automóvel em Portugal e em Espanha está complicado porque há quebras de mercado, e todos os concessionários que fizeram fortes investimentos entre 2000 e 2005, estão agora a confrontar-se com estas quebras. Em Portugal, no ano 2000, venderam-se mais de 400 mil carros e, este ano, vai ser difícil chegar aos 200 mil. Quebras desta natureza são complicadas. Nós, no nosso Grupo, temos procurado ajustarmo-nos e penso que com sucesso, mas a situação é muito difícil.

Vê uma saída para esta situação?

**JR:** Tem de haver saída, o mundo não vai acabar. Os players é que serão outros. Há muitas empresas a fecharem e a situação vai agravar-se nos próximos anos. Esta crise – e eu já vivi muitas – é diferente porque é muito prolongada. Neste Grupo, os accionistas nunca tiveram a estratégia de levantar dinheiro da empresa, constituíram reservas suficientes para a sobrevivência da empresa, criaram capitais próprios. O nosso Grupo vai com certeza sobreviver. Está preparado para isso. Se não sobreviver, então é porque o mundo acabou.

What was it like, to build a Group which has become a top contender in the Portuguese corporate landscape, an Iberian leader in the automobile business and synonymous with innovation and professionalism in so many other lines of business?

**JOSÉ RAMOS (JR):** We took it one step at a time, but we were ambitious. We took chances and invested in young talent, seized every opportunity available, and endeavored to turn each threat into a benefit. We've had good partners – including Toyota, which has in fact been an exceptional partner. No less important is the family atmosphere we cultivate in the company, where employees are made to feel that they have a stake in the company. They actually spend more time at the company than at home.

It started out as a family business and grew to gigantic proportions. Just how relevant is family in the context of Group management, these days?

**JR:** Managing the company is a responsibility we share with our employees, beginning with the board and trickling down through management hierarchy. Although most of the people who sit at the board are members of the Caetano family, a few are not. Those are company executives who started their professional lives in the company. We had a strategy for them, right from the start. They joined as interns and their roles in the company evolved. Obviously we also have transfers within Group companies, be they in Portugal or abroad – Africa and other places.

Considering how important automobile retail is to Group business, how do you pull through a crisis?

**JR:** Retail sales of automobiles in Portugal and Spain are suffering right now, because the market is in a slump. Every dealership that made significant investments between the years 2000 and 2005 are now dealing with this slump. In Portugal alone, for the year 2000, more than 400,000 cars were sold. This year, it's quite likely that sales will stay under 200,000. Slumps like this are complicated. We in the group have tried to adjust and we've been successful so far, but this is a difficult time.

Do you see a way out of this situation?

**JR:** There has to be a way out, the world isn't just going to end. There will be a different set of people playing the game, that's what. Many companies are going out of business and many more will go under during the next few years. This crisis – and I've been through a few – is different, because it's dragging on. In this Group, stockholders have never tried to withdraw their equity. They've stocked up ample financial reserves that will keep the company afloat, they created capital of their own. Our Group will certainly survive. It's equipped for survival. If it doesn't, then the world has probably ended.





## Salvador Caetano

# O homem que quis construir o futuro

## The man who wanted to build the future

Salvador Fernandes Caetano

Fundador do Grupo Salvador Caetano  
Founder of Salvador Caetano Group

**“Sempre presente na construção do futuro.”**

**“Always present in building the future.”**

Lema do Grupo Salvador Caetano  
Salvador Caetano's Group motto

Nasceu em Vilar de Andorinho (Vila Nova de Gaia), a 2 de Abril de 1926, um dos mais emblemáticos empresários e gestor português, um homem de origem humilde cuja determinação e talento para os negócios contribuíram decisivamente para o desenvolvimento da indústria automóvel em Portugal. Salvador Caetano concluiu o ensino primário e começou a trabalhar aos 11 anos, iniciando-se como pintor nas oficinas de carroçarias de Castro Reis. Os tempos eram outros e o aluno brilhante que era Salvador Caetano deu lugar ao rapazinho trabalhador que “procurava ser sempre o melhor” naquilo que fazia. Sem nunca esquecer o amor pelos livros e alimentando sempre a vontade de saber mais e ir mais longe.

Quando tinha 16 anos foi trabalhar para uma oficina de reparação de autocarros que servia essencialmente a empresa de viação Gondomarense mas, quando a empresa faliu, decidiu tomar “a grande decisão da sua vida empresarial” e avançar por conta própria. Com a perseverança que haveria de marcar todo o seu percurso, foi aceitando uma série de empreitadas que lhe permitiram amearhar algum dinheiro e, mais tarde, já com 20 anos, abriu a sua própria empresa, em sociedade com o irmão Alfredo e o amigo Joaquim Martins.

*On April 2, 1926, a humble man was born in Vilar de Andorinho, Vila Nova de Gaia. He would become a captain of industry and the company he founded would become a household name in Portugal, thanks to his resolve and business acumen, which would greatly contribute to the development of the automotive industry in Portugal. Salvador Caetano finished primary school and started working at the age of 11 as a painter at a Castro Reis body shop. Those were different times. The brilliant student gave way to the hardworking little body that “always tried to be the best at what he did.” Caetano’s love of books was a constant. He would always strive to learn more and go farther.*

*When he was 16, he found employment with a bus repair company that mainly catered to the Gondomarense bus company but, when that business failed, Caetano made “the one great decision in his business life” and struck out on his own. With the perseverance he would become famous for, he took on a number of contracts and set some money aside. Later on, at the age of 20, he’d use his savings to start a company with his brother Alfredo and friend Joaquim Martins for partners.*

Nascia assim, em 1946, a Martins, Caetano & Irmão, empresa do sector das carroçarias que foi o embrião do que viria a ser o Grupo Salvador Caetano, começando primeiro por fazer as caixas abertas dos autocarros e depois montando os veículos.

Um período de muito trabalho e de suplantação da concorrência, que Salvador Caetano aproveitou para aprender inglês (estudando à noite) e viajar pela Europa para ver o que se fazia noutros mercados. Graças aos contactos com empresas inglesas, a Martins, Caetano & Irmão abandonou progressivamente os trabalhos em madeira, passou ao sistema misto e, mais tarde, optou exclusivamente pelas carroçarias em aço, tornando-se líder de mercado.

A parceria viria a desfazer-se, mas a ambição de Salvador Caetano não esmoreceu. Em 1966 a empresa passou a chamar-se Salvador Caetano – Indústrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte e iniciou a construção da fábrica de Oliveira do Douro.

Conseguiu o seu primeiro contrato de exportação de autocarros em 1967 (para Inglaterra) e um ano depois soube negociar a entrada da gigante japonesa Toyota em Portugal. Casou-se com Ana Maria, que foi sua companheira de toda a vida (andaram juntos na escola e na catequese e fizeram juntos a Comunhão Solene na Igreja de Vilar de Andorinho), e com ela teve três filhos, Angelina, Salvador Acácio e Ana Maria.

Fez da família a sua força e dos laços de lealdade dos colaboradores – a quem inspirou com a sua capacidade de trabalho e sentido de justiça – a fortaleza de um Grupo. Ficou conhecido como “o senhor Toyota”, mas a verdade é que sob a liderança do seu carismático fundador o Grupo soube expandir as suas actividades a vários sectores e a várias geografias, com o mote “Sempre presente na construção do futuro”.

Salvador Caetano morreu em Junho de 2011 e como legado deixou um portento industrial com mais de 6.800 colaboradores e 150 empresas, que soube construir com mão de ferro e um espírito de iniciativa ímpar.

Ao longo da sua vida foi reconhecido pelas mais diversas entidades e instituições: foi Cônsul Honorário do México no Porto, foi distinguido com o Grau de Comendador da Ordem de Mérito Agrícola e Industrial pelo Governo Português, foi agraciado pelo Governo Japonês com a Ordem do Tesouro Sagrado, e distinguido com as medalhas de ouro das cidades de Vila Nova de Gaia e Ovar. Foi também distinguido pela Associação Empresarial de Portugal (antiga Associação Industrial Portuense) e pela Associação Industrial Portuguesa, bem como pela Associação do Comércio Automóvel de Portugal e instituições como o Rotary e os Lions, entre outras.

*Thus began Martins, Caetano & Irmão in 1946, a coachwork company, seed of the future Salvador Caetano Group. Initially, the company manufactured bus bodies only, but then evolved to assemble the vehicles.*

*This was a time for hardwork and relentless competition, during which Salvador Caetano learned English at night school and traveled all over Europe to study operations in other markets. Thanks to a number of contacts with UK companies, Martins, Caetano & Irmão gradually left behind wood bodywork, progressed onto a mixed system and, later, decided to focus exclusively on steel coachwork, becoming a market leader.*

*The original partnership would be dissolved, but Salvador Caetano's ambition did not abate. In 1966 the company changed its name to Salvador Caetano – Indústrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte (“Metalworking Industries and Transportation Vehicles”) and began work on a factory at Oliveira do Douro.*

*Salvador secured his first bus export contract in 1967 (shipping buses to the UK) and, one year later, he negotiated Japanese giant Toyota's entry into the Portuguese market. He married Ana Maria, his first sweetheart (they first met in school, went to Sunday School together and underwent Confirmation at the Vilar de Andorinho Church). They would have three children: Angelina, Salvador Acácio and Ana Maria.*

*Family was the source of his strength, and the loyalty employees, who he inspired through his capability and fairness, was the foundation of his company. Caetano would acquire the nickname Mr. Toyota, but the truth is, under the leadership of its charismatic founder, expanded to include a number of business sectors and territories – ever guided by the motto, “Always there to build the future.”*

*Salvador Caetano would pass away in June 2011. As a legacy, he leaves behind an industrial colossus that employs more than 6,800 people through 150 companies. All of it thanks to his unfailing discipline and unrivaled initiative.*

*Throughout his life, he was given honors by a number of organizations: he was Honorary Consul for Mexico in Porto, awarded the Commander Degree of the Order of Industrial and Agricultural Merit (Grau de Comendador da Ordem de Mérito Agrícola e Industrial) by the Portuguese government, graced with the Order of the Sacred Treasure by the Japanese government and awarded gold medals by the cities of Vila Nova de Gaia and Ovar, Portugal. He was also honored by the Portuguese Business Association (Associação Empresarial de Portugal); by the Association for Automobile Retail in Portugal (Associação do Comércio Automóvel de Portugal) and institutions such as the Rotary and Lions Clubs, among others.*

**“Fez da família a sua força e dos laços de lealdade dos colaboradores – a quem inspirou com a sua capacidade de trabalho e sentido de justiça – a fortaleza de um Grupo.”**

**“Family was the source of his strength, and the loyalty employees, who he inspired through his capability and fairness, was the foundation of his company.”**