

José Ramos

Biografia  
SALVADOR CAETANO





**Acredito nas pessoas.**  
**O sucesso está na partilha**  
*josé ramos*

# CAETANO WAY

Procurar as **causas** dos problemas,  
valorizar as **pessoas**, cultivar o sentimento  
de **família** e implementar a melhoria contínua



SECÇÃO 06  
ACABAMENTOS  
PRÉ - MONTAGEM

CAETANO BUS

José Reis da Silva Ramos e o grupo que hoje lidera têm muito em comum. Mas nada será tão umbilical quanto a ligação de ambos a Vila Nova de Gaia: empresário e grupo empresarial nasceram e cresceram na cidade que tem a mais privilegiada vista para o Porto. E por lá se mantêm.

Presidente da Toyota Caetano Portugal e da CaetanoBus, o Engenheiro José Ramos é, hoje, o rosto de uma estrutura que nasceu, cresceu, consolidou-se e tornou-se referência nacional e internacional pela mão do Senhor Salvador Fernandes Caetano, ele também um gaiense de gema.

Salvador Caetano e José Ramos são da mesma família. Em dose dupla; da família empresarial, a do grupo, e da família real, pois o engenheiro é casado com uma das filhas do fundador, Maria Angelina Caetano Ramos, actual presidente do Grupo Salvador Caetano.



# A EXTENSÃO DO LAR

**FAMÍLIA** Uma empresa pode e deve ser muito mais do que um local de trabalho. E por que não as pessoas sentirem-se como em casa?

Família. Esta é uma palavra que José Ramos emprega com frequência nas mais diversas situações, seja em reuniões de trabalho, entrevistas ou intervenções em colóquios, seminários e conferências. “Sinto-me, hoje, feliz e realizado nesta empresa próspera e em que os princípios que a regem são a família”, diz o engenheiro. Outro exemplo, a forma como descreve a relação com o fundador da empresa, em poucas palavras mas de grande dimensão. “Trato o senhor Salvador Caetano por pai, o nosso foi sempre um relacionamento de pai para filho ou de filho para pai”.

Uma questão cultural, portanto, porque, voltando a pegar nas palavras do empresário, “a cultura que incutimos às pessoas que entram na empresa é mesmo uma cultura de pai para filho, à portuguesa. Somos um dos povos em que os filhos saem de casa dos pais mais tarde. E, aqui, a movimentação de trabalhadores é muito pequena, passa-se uma vida cá dentro”.

*“Trato o senhor Salvador Caetano por pai,  
o nosso foi sempre um relacionamento de pai  
para filho ou de filho para pai”*

Filho de José Bento Ramos e de Ana da Silva Reis, José Reis da Silva Ramos nasceu em Oliveira do Douro, Vila Nova de Gaia, a 15 de Agosto de 1946, o mesmo ano em que Salvador Fernandes Caetano fundava a empresa, que iniciou a actividade na indústria de



carroçarias de autocarros (estruturas totalmente em madeira). Uma coincidência de datas agradável, que desperta no actual presidente “um sentimento de felicidade”.

Mas não ficam por aqui as referências singulares em redor dos números que ajudam a perpetuar datas já de si com lugar especial no histórico familiar. José Ramos e Angelina começaram a namorar a 15 de Agosto, no dia em que o engenheiro fez 18 anos. Por seu lado, Angelina comemorou 15 anos no dia... 18 de Agosto.

José Ramos e Maria Angelina casaram em 20 de Dezembro de 1979. O casal tem dois filhos, Miguel Caetano Ramos (26-9-1971) e João Ramos (24-10-1972). E o empresário, apesar da intensa actividade profissional, não abdica de viver, também intensamente, a vida familiar. Os cinco netos merecem tal dedicação, e retribuem.

A união de José e Maria é de uma cumplicidade contagiante, conta quem sabe, como se os dois fossem uma só pessoa. Partilham casa, trabalho e tempos livres e complementam-se, ainda que o engenheiro precise, aqui e ali, de uma pequena ajuda. José Ramos tem pouco jeito para as actividades domésticas mas, diz, “desde que orientado” pela mulher é cooperante e empenhado. É, também, um bom garfo, assumido. Quer dos petiscos de Maria Angelina quer dos churrascos ou caldeiradas com que, frequentemente, brinda familiares e amigos.

*“Moro em Miramar. Na altura em que fui para lá não, mas agora é um dormitório do Porto, é uma confusão”*



## UM CERTO TOQUE DE MIDAS

**EMPRESA** Não se trata de transformar em ouro aquilo em que toca. Mas as datas felizes da empresa coincidem com momentos marcantes para José Ramos

Também neste capítulo há matéria que justifica começar por invocar as ligações directas entre datas marcantes para o engenheiro e para o grupo. José Ramos entrou para a empresa em 1968, ano da chegada a Portugal da Toyota e do lançamento do Toyota Corolla Ke10, modelo do qual a marca comercializou 180.834 unidades ao longo de dez gerações. O próprio reconhece que é mais “uma boa coincidência”, mas enquadra de outro modo essa chegada: “... embora, quando entrei, tenha começado a trabalhar na fábrica [dos autocarros Salvador Caetano, hoje Caetano Bus], depois de ter tirado primeiro o curso industrial e depois o de Engenharia Metalúrgica. Entrei como um trabalhador normal, na área do fabrico de cisternas autocortantes”.

Até 1975, foi assistente do presidente do Conselho de Administração, Salvador Fernandes Caetano. Nesse mesmo ano passou a integrar a Administração da empresa. Em 1986 assumiu o cargo de vice-presidente da Salvador Caetano – IMVT. Em 2010, chegou à presidência da Toyota Caetano Portugal, três anos depois de a Toyota ter atingido em Portugal a fantástica marca de 500.000 unidades vendidas. No ano de 2007, José Ramos esteve ligado a uma alteração marcante no seio do grupo: a denominação da empresa Salvador Caetano IMTV para Toyota Caetano Portugal (TCAP), com esta a passar a concentrar toda a actividade em redor das marcas Toyota e Lexus.



*“Eu sou um viciado, gosto tanto da Toyota...  
Para mim, os Toyota são sempre  
os mais bonitos”*

empresário. Uma mistura de sucesso, que levou a reconhecimentos vários. Como a nomeação, em 2002, para Cônsul Honorário do Japão, uma distinção baseada no elo gerado entre os dois países pela actividade da empresa.

Esse mesmo percurso profissional de sucesso valeu também a José Ramos a honra de ter sido agraciado com a Medalha de Honra da Cidade de Vila Nova de Gaia, em 2009.

A partir do já referido acesso à empresa - e o facto merece ressalva porque nem sempre é assim —, José Ramos vinca: “Já vos tracei o caminho que escolhi para mim próprio dentro da empresa. Se senti a pressão de ser o genro do senhor Salvador Caetano? Não, a minha relação com ele já em solteiro era muito pró-familiar”.

De resto, tudo aconteceu naturalmente. Homem de espírito aberto, o Senhor Salvador Caetano, dentro do tal princípio que adoptou, de contratar jovens com ideias frescas e ambição, percebeu os bons resultados e a prática mantém-se até aos dias de hoje. Ele e o engenheiro José Ramos. Para ambos, e cabe aqui recordar esse como mais um sentimento comum, despedir sempre foi uma dor de cabeça. É como, explica José Ramos, “pôr um filho fora de casa”. “E esse estado de espírito teve continuidade no meu caso e, claro, no da própria família”, acrescenta o engenheiro.

Apesar de toda esta determinação, na altura, o jovem José não teria ainda, provavelmente, o perfil de líder que hoje se lhe reconhece e permitiu chegar onde chegou. A julgar, pelo menos, por um episódio relacionado com desporto e recordado pelo próprio: “Joguei andebol, nos juniores do Paroquial de Oliveira do Douro, e joguei aqui, na equipa de trabalhadores da empresa... Queriam que fosse

No Grupo, José Ramos acumula o cargo de presidente da Toyota Caetano Portugal com as presidências da CaetanoBus, da Caetano Auto, da Rigor, da Portianga, da Robert Hudson e da Caetano Components.

Ao prestígio da empresa juntou-se a capacidade empreendedora do



o capitão de equipa, mas não quis porque era muito indisciplinado, logo era o primeiro a ir para a rua, e ia muitas vezes”. Perder nem a feijões, um espírito de competitividade muito forte. Até ao volante... José Ramos também por lá andou, nas corridas de automóveis – um “bichinho” que transmitiu aos filhos – e recorda particularmente um “mano a mano” com o então director-técnico da marca, o Eng<sup>o</sup>. Monteiro da Silva, no universo do desporto automóvel. Era o tempo do troféu Toyota Starlet e, à aproximação do concorrente directo, o engenheiro levava o pé ao travão para que o perseguidor pensasse que abdicava. As luzes têm esse efeito, depois era só acelerar de novo e não mais ser visto...

Ou seja, para José Ramos, quando se compete é para ganhar. Estamos a falar de desporto. E não é assim nas empresas?

Hoje a modalidade de eleição enquanto praticante é o ténis. Dois dias por semana, depois das 18 horas, para encerrar bem uma jornada de trabalho. E, aos primeiros raios de sol de cada dia, ninguém tira ao engenheiro o prazer de uma caminhada em passo acelerado junto à beira-mar. São cerca de duas horas e uma distância a rondar os 12 quilómetros. Por isso, às vezes as reuniões começam na praia, com a ajuda da tecnologia...

Fora do campo, na bancada ou no camarote, a paixão tem diferentes contornos mas não diminui. José Ramos é um portista ferrenho, espicaçado, reconhece, pelas vitórias e derrotas – estas, felizmente, são poucas, faz notar – do emblema do Dragão.

Esta será, de resto, a única paixão com algum fervor. E chega, para um homem que muito valoriza os equilíbrios. José Ramos é católico, moderado mas praticante o suficiente para nunca ter esquecido os preceitos da religião, ensinados durante os primeiros anos de vida. Na política assume-se como social-democrata. Moderado, uma vez mais.

*“Há um ano, se me perguntasse, o meu carro favorito era o BMW M5. Agora é o Lexus... é um dois em um, familiar e desportivo”*



# BÊ-A-BÁ EM OLIVEIRA DO DOURO ENGENHARIA NO PORTO

**PERCURSO ACADÉMICO** Desde cedo o estudante que haveria de ser empresário tomou o gosto ao trabalho em equipa

A Escola Primária de Oliveira do Douro foi o primeiro estabelecimento de ensino que José Ramos frequentou, da 1ª à 4ª Classe. Seguiu-se o Colégio de Gaia, para a frequência do 5º e 6º anos e, depois, a saída de Gaia rumo ao Porto, para frequentar o Liceu Alexandre Herculano. Concluído o ensino secundário, José Ramos rumou ao Instituto Industrial do Porto, onde iniciou o seu percurso no Ensino Superior. Dali transitou para a Faculdade de Engenharia do Porto, onde concluiu a Licenciatura em Engenharia Metalúrgica.

Numa breve definição do seu perfil enquanto estudante, José Ramos encontra características que transportou para a vida profissional e ainda hoje mantém. Por exemplo: “Eu, enquanto estudante, nunca fui rapaz de ir para os cafés, ia para o café só mesmo se fosse para estudar — aproveitando e rentabilizando do tempo. Gostava de estudar com os colegas — gosto pelo convívio, pelo trabalho em grupo -, estudávamos muito na faculdade.

*“Enquanto estudante, nunca fui rapaz de ir para os cafés, ia para o café só mesmo se fosse para estudar”*



# NO NEGÓCIO DO PAI E NA EMPRESA DO AVÔ

**PRECOCE** Ao balcão de uma das mais carismáticas mercearias do Porto ou a bordo de um autocarro, uma certa capacidade de inovar...

Os tempos não eram fáceis quando nasceu o jovem José Reis. Mesmo no seio de uma família que não passava pelas dificuldades que a vida colocava à maioria dos concidadãos, o trabalho era um lema a que nem os mais jovens escapavam. Desde mesmo muito jovens, em muitos casos. No deste gaiense de gema nem foi preciso empurrá-lo para o trabalho. Entre o negócio do pai – a famosa e carismática Casa Ramos, na Rua de Sá da Bandeira, em pleno coração da Baixa portuense – e a empresa do avô – Costa Reis, na área dos transportes e camionagem -, José, nas férias e tempos livres, arregaçava as mangas e ajudava no que queria e podia. E podia muito... “Eu não precisava que o meu pai me dissesse, nas alturas do Natal e da Páscoa, para ir para lá ajudar, ia por minha iniciativa.

*“Eu não precisava que o meu pai me dissesse,  
nas alturas do Natal e da Páscoa,  
para ir para lá (empresa familiar) ajudar,  
ia por minha iniciativa”*



***“Sinto-me um privilegiado por nascer  
e trabalhar predominantemente  
na mesma freguesia”***

Assim como com o meu avô, com a empresa de transportes. Eu fazia uma espécie de ‘fiscalização’ das cobranças, nos autocarros, e ajudava nas contas... Também participava nas excursões, o que me permitia conhecer o país de lés a lés”, recorda o agora engenheiro metalúrgico.

Voltando ao negócio familiar, José, aí pelos dez anos de idade, passava o tempo que podia no estabelecimento e “criou” a sua própria função, de vigilância, atento a possíveis roubos. Os clientes mais assíduos acabaram por entrar no “jogo” e simulavam alguns desvios só para verem se o petiz estava atento. E estava, quase sempre...

Por esta altura, e apesar de a família Ramos não ter tido antecessores de José a trabalharem na empresa Salvador Caetano, as duas famílias cultivavam relações de amizade e, por via do negócio do avô Ramos, também profissionais. A localização geográfica ajudava a estreitar laços e José Ramos diz mesmo sentir-se um privilegiado por ser um dos poucos portugueses que conseguiram nascer e trabalhar predominantemente na mesma freguesia.

Tudo em nome de uma cultura muito própria, em que a diferença está nas pessoas. As do Norte e do Sul são diferentes, mas dentro da empresa esbatem-se. Quanto mais não seja depois de bem feito o trabalho de casa, esse que consistiu em ter-se criado, na Toyota e empresas associadas, do Minho ao Algarve, uma situação que gerou reflexos positivos e perdura no tempo. De Gaia saíram pessoas para essas unidades, onde, na prática, transmitiam a já referida cultura e filosofia muito próprias da empresa. E funcionou. Não tem dúvidas em afirmar o engenheiro. Para quem, conceito lapidar, “as empresas atingem o sucesso quando o trabalhador considera que a empresa é sua”.



Apesar da posição institucional, o presidente é o primeiro a dar contributo e exemplo para esta realidade. José Ramos aprecia muito o contacto com a sua vasta equipa, daí ser frequente vê-lo à conversa com colaboradores,

nas fábricas ou nos escritórios. Porque, por detrás da figura patriarcal e do carismático “bigode de família”, esconde-se, sem que o pretenda, um homem acessível, carismático e genuinamente interessado pelos seus colaboradores. Uma vez mais, a continuidade do espírito familiar tão caro a um – Salvador Caetano – como a outro – José Ramos – dos dois históricos presidentes da Toyota. Importa aqui invocar um episódio que ilustra bem este espírito, e que tem a ver com o conhecido ex-jogador do FC Porto João Pinto, que antes de “estrela” nos estádios foi “um dos nossos” na empresa de Gaia. José Ramos conta a história: “é um bom exemplo. O pai do João Pinto era o empregado mais antigo da empresa, a seguir ao senhor Salvador Caetano. Depois, a saída do João Pinto traduz de facto como as pessoas que passam nesta casa ficam arreigadas à empresa. O João Pinto foi para o FC Porto, saiu, portanto, porque lhe foi dito que fosse, que não tivesse medo porque, se falhasse, poderia regressar. Não corria riscos, esse é um paradigma de como as pessoas se sentem bem.

*“Sou um escravo do relógio. Temos de ser organizados, mas também temos de delegar algumas tarefas”*



# TOYOTA WAY À PORTUGUESA

**FILOSOFIA** A universalidade do conceito mistura japonês, inglês e português. Seja qual for a língua, o que mais conta são as pessoas

“Toyota Way” é um conceito, uma filosofia da casa-mãe. Mas Salvador Caetano não precisou da expressão para implementar uma cultura de trabalho sobre a qual o melhor tributo ao fundador está nas palavras de José Ramos: “Nasceu com ele”. De tal modo que o discípulo do fundador não só deu continuidade à implantação prática do conceito como o reforçou. A gestão actual baseia-se no que poderemos chamar de Toyota Caetano Way, que no grupo de traduz em Caetano Way, com princípios bem definidos: ir à raiz dos problemas, valorizar as pessoas, crescer em família e procurar a melhoria contínua.

José Ramos não gosta de dizer “somos melhores”, porque, reconhece, “temos sempre muito a aprender”. Mas, quando se fala em ser diferente, aí reclama o direito, evoca o quadro que encontrou, de que gostou e ajudou a manter e consolidar na empresa. Porque a presença de trabalhadores que não nasceram na empresa cria

*“Temos a política de renovar, há que haver um equilíbrio entre os jovens e os mais velhos”*



## *“Na própria Toyota as pessoas entram e saem de lá para a reforma”*

choques. Daí a importância de manter a filosofia, a que os recém-chegados acabam por adaptar-se. O

empresário recorre ao exemplo de “uma equipa de

futebol, em que se mudar um ou dois a equipa continua a funcionar. Mas, se o número de novos for superior ao número dos que já lá estão, há choques”.

É isso a Toyota (Caetano) Way. No Japão ou em Vila Nova de Gaia. Os princípios que regem a empresa são o respeito pelos trabalhadores, o respeito pelos fornecedores, o respeito pelos clientes. “Isso também ajudou, o nosso maior parceiro, a Toyota, também trabalha assim”, analisa o engenheiro.

É também por isso que o actual presidente privilegia a comunicação. Um exemplo: as reuniões com os trabalhadores da empresa são semestrais. Fazem-se balanços, o que foi feito, o que é necessário fazer, o passado recente e o futuro próximo. Os trabalhadores dão conta das suas dificuldades e a empresa também transmite as suas. Isto resulta numa partilha e, para José Ramos, “essa partilha é um dos sucessos da empresa”.

Uma abertura que não colide – mesmo se de quando em vez é preciso fazer um esforço suplementar para que assim seja – com uma personalidade “de extremos”, numa auto-avaliação do engenheiro. Porque José Ramos diz-se capaz de ir do “oito ao oitenta”, não aceita meias-verdades nem “nins”. “Ou gosto ou não gosto e dificilmente mudo de opinião”, sintetiza, classificando esta característica de personalidade que a frase encerra como “o maior defeito”.

Na Toyota de José Ramos, esta valorização do trabalhador e a proximidade deste com a cúpula da empresa reforça a união de esforços por um objectivo comum quando os tempos são difíceis. Porque conviver com o sucesso é mais fácil, é nas alturas difíceis que se vê a matéria de que são feitas tais relações laborais. Vamos, de novo, a um exemplo tão actual quanto elucidativo. Depois de, em



*“Japonês? Já falei mais, quando passava lá frequentemente períodos de três semanas”*

concordaram. “É este o espírito da empresa”, analisa José Ramos. “Fosse outro o caminho e todos sabemos o que teria de suceder. Quebra de produção, de vendas, layoff, despedimentos colectivos...”, conclui. Ser um empresário de sucesso é também isso: saber seguir pelo caminho no qual os trabalhadores são parte da solução e não do problema.

É baseado neste tipo de exemplos e nas respostas positivas que encontra nas suas equipas que José Ramos, o empresário que, nunca é de mais recordá-lo, começou “do outro lado” e por isso conhece como poucos a realidade do operário comum, defende o trabalhador. Para o empresário, a culpa do que de mau se passa no País em termos económicos não é dos trabalhadores. É de alguns empresários, reconhece, mas aponta o dedo sobretudo aos sindicatos, que acusa de não estarem preparados para ultrapassar situações de crise por serem adversos à mudança.

Aliás, não se pense que o crescimento de muitos anos e o sucesso actual do grupo empresarial que José Ramos integra são factores que tornam a empresa imune a períodos de crise. Não há uma varinha de condão para tal, mas há um segredo... partilhado. “Antes de uma qualquer crise acontecer, e estamos sempre a trabalhar nesse sentido, procuramos adaptar a nossa estrutura de forma adequada. Mas há sempre um momento em que... nós também estamos em crise. Nós também temos decréscimo nas vendas, na produção. Mas não há tanto ruído à nossa volta porque houve prevenção.

2009, a empresa ter sofrido períodos de paragem, com os trabalhadores em casa mas a receberem, a administração pôs em cima da mesa de negociação um acordo. Até Dezembro de 2013, quando a empresa precisar de horas extraordinárias, os trabalhadores trabalham e não recebem mais por isso. Todos



Esso

ESSO STANDARD BENTONITE  
Sintetico al Polifenolo E 88

F88

Esso

F-88

# SERVIÇO MILITAR E A PAIXÃO PELO ENSINO

**POR GOSTO** Corre-se muito na tropa,  
até entre o quartel e a escola para dar aulas. Pura vocação

Pouco tempo após ter chegado à empresa Salvador Caetano, o jovem quadro José Ramos teve de interromper a ligação para cumprir o serviço militar, ao tempo em que era obrigatório sem olhar a rostos ou condição. À falta de trabalho regular, com excepção das obrigações militares, José Ramos encontrava e avançava para outra das suas vocações. O ensino, uma paixão.

Destacado no Entroncamento, procurou e encontrou a Escola Industrial de Alcanena, onde se estreou a dar aulas... fardado, porque ia directamente do quartel para o estabelecimento de ensino. E se para ser apelidado de “feijão verde” bastava envergar a farda, em qualquer lugar; imagine-se fazê-lo no meio de uma escola. Por isso, da alcunha não se livrou.

Outra forte ligação à tropa: casou com Maria Angelina durante o cumprimento do serviço militar.

Depois do Entroncamento, transferido para o CICA 1,

*“[Na tropa] vão ter com os toyotas  
(os sargentos)... eles também vieram para ficar”*



*“A chegada da informática e a revolução que trouxe consigo, num efeito bola de neve com coisas novas todos os dias, foi uma dificuldade que sentimos, todos, há cerca de década e meia”*

torna-se, também, mais fácil. No caso de José Ramos, empresário de uma geração que, talvez como nenhuma outra, sentiu a revolução informática e tecnológica quase como um choque, aquela vocação permitiu encarar de forma quase natural a mudança. O gestor reconhece que “a chegada da informática e a revolução que trouxe consigo, num efeito bola de neve com coisas novas todos os dias, foi uma dificuldade que sentimos, todos, há cerca de década e meia”. Hoje, no Século XXI, o engenheiro não dispensa as novas tecnologias, essas mesmo que de tão evoluídas no conceito e pequenas no tamanho nos acompanham mesmo para todo o lado.

no Porto, voltou, simplesmente, a “arranjar maneira de continuar a dar aulas”.

Um “bichinho” que não mais o largou, mesmo após o regresso à estabilidade na “sua” Vila Nova de Gaia.

Como já vimos, é nesta altura que entra para a empresa, pela porta da área do fabrico de autocarros, hoje CaetanoBus. A primeira função era fazer cisternas para os “gigantes” do transporte.

Quando se tem esta paixão pelo ensino, por ensinar, aprender



## O 25 DE ABRIL

### **AGITAÇÃO** Veio a Revolução e com ela o conceito de que todos os empresários são iguais. Ou serão uns mais iguais do que outros?

Jorge Amado classificaria de “árduos tempos” os que antecederam o 25 de Abril de 1974 em Portugal. José Ramos, referindo-se ao período pós-Revolução, fala de “maus tempos”. E sabe do que fala.

A distância de quase quatro décadas não apaga as memórias, boas ou más. Como grande empresa que era, a Salvador Caetano viveu, como outras, o espectro da nacionalização. Que nunca se concretizou, muito pela intervenção da Toyota. Ao tempo eram dois os representantes da casa-mãe em Portugal. Contactados pelo grupo revoltoso, responderam: “Estão no vosso País, podem fazer o que quiserem, mas se fizerem não vem mais um parafuso do Japão”.

Ficou por ali aquela insubordinação, mas as convulsões estavam longe do fim. Os problemas estenderam-se à fábrica de Ovar, onde José Ramos chegou a ficar fechado, durante cerca de 24 horas. “Queriam que eu assinasse aumentos, assim, sem mais nada”, recorda. Uma vez mais, não deu em nada. Ao fim de muitas horas sem “atar ou desatar”, o engenheiro encontrou até

maneira de descansar um par de horas, no que estava mais à mão: uma marquesa do posto médico.

Mas vamos aos pormenores, uma vez mais na primeira

*“Os mais jovens já sentiram na pele a dificuldade de arranjar emprego”*



pessoa: “Isto vai ser uma luta tremenda, pensava eu, e sem fim à vista, por isso vais ter de descansar”. Os revoltosos baixaram a guarda, o suficiente para que um atento José Ramos aproveitasse para “desaparecer”: “Perderam-me de vista e arranjei maneira de chegar ao posto médico, deitar-me na marquesa e dormir”.

Mas não se pense que este relato, hoje despreocupado, reflecte totalmente o que se passou. Houve tensão, ao ponto de José Ramos desabafar: “Foi em Ovar que passei os piores momentos”. Como aquele em que os revoltosos, a dada altura, exigiam a presença do Senhor Salvador Caetano. José Ramos simulou a anuência e ligou para casa do fundador; este atendeu, mas o engenheiro não queria que os que o rodeavam percebessem. “Aquilo era uma conversa de tolos”, recorda. A solução foi falar por código, e resultou: Salvador Caetano percebeu a mensagem de José Ramos, para que saísse de casa – “Ah! Tu queres que eu saia! - sem destino conhecido e jamais se deslocasse a Ovar. “Foi um código bem sucedido”, sintetiza, com uma expressão que deixa perceber a empatia entre ambos.

Ao 25 de Abril sucedeu outra data 25, a de Novembro. E mais convulsões...

Na empresa, perante a agitação, o engenheiro procurava levar as coisas com calma e apelava à normalidade. “Vamos esquecer o que se passou. Vocês têm as vossas tarefas, nós temos as nossas, vamos trabalhar”, recorda-se de ter dito aos mais agitados.

Mas a primeira grande preocupação teve-a José Ramos à distância. O empresário regressava do Japão, via Frankfurt, quando lhe chegou às mãos a Imprensa portuguesa. “Greve na Salvador Caetano”, era um dos títulos, suficiente para aumentar a ansiedade e tornar a viagem menos tranquila. Cheguei, fui a casa do Senhor Salvador e ele, com lágrimas nos olhos, relatou-me: ‘Há coisas

***“A política é o que praticamos e não em quem estamos filiados”***



que estão a ser mal feitas, um administrador e um director estão na 'caça às bruxas'."

José Ramos estava cansado, pela viagem, mas sentiu que tinha de intervir. Na altura era um autocarro do avô do empresário que fazia o transporte dos trabalhadores do escritório para a área de trabalho...

"Mando parar o autocarro e digo ao motorista, com os trabalhadores lá dentro: 'Olhe, se estiver o portão fechado tem autorização para deitar o portão abaixo e seguir'. "É o senhor que manda", afirmou.

O portão estava aberto, mas junto a ele estavam os grevistas, apostados em impedirem a entrada e a laboração normal.

O empresário sentiu que tinha de ter pulso firme e enfrentar o rosto da agitação, o senhor Barbosa, e o diálogo que tiveram foi mais ou menos assim:

- Eu cheguei agora do Japão e vou saber o que se passou, mas vocês neste momento não fazem isto.

- Ah, Senhor engenheiro, o que é que o senhor faz?

- Uma coisa eu sei que faço. Dás o primeiro passo, eu dou-te um murro e vais por aí abaixo. E depois vê-se o que é que eu faço, depois podem dar-me a mim, mas o primeiro é meu.

A decisão com que encarou de frente aquela situação problemática foi suficiente para acalmar os revoltosos. José Ramos sabia que aquela teria de ser a fórmula, apesar dos riscos. "Aquela imagem... Enfrentei sempre as coisas de uma forma frontal e não estou arrependido", recorda.

*"Enfrentei sempre as coisas de uma forma frontal e não estou arrependido"*



# A CAETANOBUS

## **SEDUÇÃO** Todas as empresas e empresários têm o “seu” produto e marca de eleição

Não é despropositado dizer que a CaetanoBus é uma das “meninas dos olhos” de José Ramos. “O grupo Salvador Caetano nasce a produzir autocarros”, lembra, como que a legitimar uma antiguidade que é mesmo um posto. Além do mais, o avô Ramos era um incondicional fã quer da Volvo quer da Scania, marcas exteriores mas com uma particularidade: as suas carroçarias eram feitas na Salvador Caetano.

Assim, de pequenas empresas fez-se uma grande indústria. Com um notável crescimento, uma vez mais baseado numa arguta visão empresarial. Resultados? Noventa e três por cento de mercado, em termos mundiais, nos autocarros de aeroporto.

Ou a presença em países como Espanha, Inglaterra, Marrocos, China ou Hong Kong, porque, diz José Ramos, a internacionalização é muito importante, sobretudo na área dos autocarros.

Indústria é, aliás, uma das palavras-chave no modo de funcionar deste grupo empresarial. Num País que foi abandonando a indústria e aumentando a dependência de serviços, a CaetanoBus funciona em contraciclo: aumentou a produtividade, e encetou novos projectos, apostando na inovação.

*“Temos níveis de eficiência, na Toyota, na ordem dos 120 por cento”*



*“Eles (assessores e secretária) sabem mais da minha vida do que eu sei da deles”*

para o transporte colectivo. Na Salvador Caetano, esta área é objecto de estudo e aperfeiçoamento constante desde os primórdios dos anos 80. Tudo começou com o carismático troleicarro com tracção EFACEC (1984), destinado aos STCP. Menos de dez anos depois estavam prontos oito modelos COBUS que o mercado alemão absorveu. Estamos a falar de veículos cem por cento eléctricos, o futuro, em toda a sua excelência. E que melhor exemplo deste futuro, feito realidade no presente, do que o CAETANO 2500EL? Os mais velhos, esses que Hemingway apelidava de livros que falam, recordam-se certamente dos eléctricos nas cidades. É esse conceito que estes novos veículos recuperam, adaptados aos novos tempos.

Que melhor exemplo para ilustrar que a excelência não cai do céu do que dizer que esta empresa do Grupo Salvador Caetano há quase três décadas estuda, desenvolve e testa a mobilidade eléctrica como solução eficiente para os transportes colectivos. Uma estratégia empresarial e comercial, claro, mas nem tudo se move apenas pelo lucro. O futuro merece tal esforço, porque o Mundo não se esgota no presente.

O resultado, uma vez mais nas palavras de José Ramos: “Acreditamos na indústria, na produção e na inovação de Portugal”.

No Século XXI, a Caetano Bus tem uma referência sem paralelo no mercado português e comparável a poucos exemplos no universo mundial: a mobilidade eléctrica como solução eficiente



## O PRIMEIRO A CHEGAR

**PRESIDENTE DA ACAP** A distância não é assim tão grande mas permite “pôr a escrita em dia”. De carro, à boleia, ou de comboio

Voz activa na indústria automóvel, José Ramos assumiu, em Março de 2007, a presidência da ACAP – Associação Automóvel de Portugal.

A organização tem sede em Lisboa, o empresário vive e trabalha no Porto. Há transtorno nas deslocações à capital, mas no trabalho efectivo que a presidência exige a geografia importa pouco. Desde que seja feito, pouco importa se a Norte ou a Sul deste País. José Ramos aproveita as viagens para trabalhar, sobretudo quando consegue ir “à boleia”. Ou de comboio, que classifica como uma “boa alternativa”. De resto, apesar de ser o que parte de mais longe, é o primeiro a chegar às reuniões na capital.

Apesar da conciliação, o engenheiro assume que o segundo é, também, o seu último mandato. “Já são quase oito anos”, contabiliza. Num primeiro balanço diz que conseguiu incutir em colegas e parceiros algum respeito que parecia andar longe. “Existiam situações que causavam desconforto, criei alguma disciplina”, diz, sem falsas modéstias.

*“O Grupo Salvador Caetano nasce  
a produzir autocarros”*



# CRONOLOGIA

Universo Salvador Caetano

## 1946

É fundada a empresa Salvador Caetano, que inicia a sua actividade na indústria de carroçarias para autocarros (estruturas totalmente em madeira)

## 1952

A empresa introduz em Portugal a técnica de construção mista (perfis de aço e de madeira) no fabrico de carroçarias de autocarros

## 1955

A empresa introduz em Portugal a técnica de construção totalmente metálica no fabrico de carroçarias de autocarros

## 1965

Entra em laboração a unidade fabril de Oliveira do Douro



# CRONOLOGIA

Universo Salvador Caetano

## 1967

Início das exportações, com as primeiras carroçarias de autocarros destinadas a Inglaterra

## 1968

É assinado o contrato de importação e distribuição para Portugal da marca Toyota

## 1970

A empresa dá início ao fabrico de autocarros integrais em Portugal

## 1971

É inaugurada em Ovar a primeira fábrica da Toyota na Europa



# CRONOLOGIA

Universo Salvador Caetano

**1979**

A unidade fabril de Oliveira do Douro entra em reestruturação

**1980**

A empresa é distinguida com o prémio “Melhor Ambiente no Trabalho” pelo semanário Expresso

**1981**

Aposta na Formação com a criação dos Centros de Vila Nova de Gaia, Ovar e Carregado  
É criada a Fundação Salvador Caetano

**1984**

São desenvolvidos em parceria com a EFACEC os primeiros troleicarros



# CRONOLOGIA

Universo Salvador Caetano

## 1987

A Salvador Caetano IMTV procede à Oferta Pública de Venda (OPV) de 300.000.000\$00 (20% do capital social)

## 1988

Inicia-se a exportação de Autocarros CAETANO-MAN para os mercados da Alemanha, Áustria e Benelux

## 1990

Tem início a produção de autocarros Cobus (destinados a plataformas de aeroportos)

## 1993

Comemora-se a produção da unidade Toyota número 200.000 na fábrica de Ovar São entregues oito modelos eléctricos COBUS 200EL para o mercado alemão



LABEL Electro-Bus

COBUS 200 EL

# CRONOLOGIA

Universo Salvador Caetano

## 1994

No Reino Unido, o modelo Ótimo é eleito o “Autocarro Mini/Midi do Ano”

## 1996

A Salvador Caetano comemora as Bodas de Ouro

## 1998

Introdução do primeiro modelo Lexus em Portugal

## 2000

A Toyota atinge vendas acumuladas de 400.000 unidades  
É introduzido em Portugal o primeiro veículo híbrido – o Toyota Prius



# CRONOLOGIA

Universo Salvador Caetano

## 2002

A actividade da produção de autocarros transita para uma nova empresa do Grupo Salvador Caetano, dando origem à CaetanoBus  
Início da exportação da Toyota Dyna, a partir de Ovar

## 2005

Primeiro autocarro na Europa com a acessibilidade para deficientes pela porta da frente

## 2006

Início do projecto de responsabilidade social “Um Toyota uma árvore” para a reflorestação de Portugal

## 2007

A Toyota atinge vendas acumuladas de 500.000 unidades  
Alteração da demoninação social de Salvador Caetano IMTV para Toyota Caetano Portugal, S.A., passando a concentrar toda a actividade Toyota neste empresa do Grupo Salvador Caetano



# CRONOLOGIA

Universo Salvador Caetano

**2008**

A Toyota celebra 40 anos de presença em Portugal

**2010**

Início do teste, inédito em Portugal, dos Prius Plug-in

**2011**

A CaetanoBus lança o autocarro eléctrico do séc. XXI,  
o Caetano 2500EL



## **FICHA TÉCNICA**

### **Entidade Promotora**

AEP - Associação Empresarial de Portugal

### **Coordenação**

Paulo Nunes de Almeida

### **Gabinete de Projectos Especiais**

Florinda Alves

Castilho Dias

### **Equipa**

Samuel Silva

Mónica Quinta

Susana Carneiro

### **Título**

Biografia Salvador Caetano

José Ramos

### **Projecto**

VON, Valorização da Oferta Nacional, "Portugal, a Minha Primeira Escolha"

### **Tiragem**

??? exemplares

### **ISBN**

??? (AEP pede)

### **Depósito Legal**

???

### **Junho 2011**

*Co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia*



