Palavra de Marca

UMA RUBRICA CENTROMARCA

Rui Miguel Nabeiro, CEO do Grupo Nabeiro-Delta Cafés

De Campo Maior para o futuro: onde nascem as próximas oportunidades do Grupo Nabeiro?

Quando Rui Nabeiro criou a Delta Cafés, em 1961, começou por torrar 30 quilos de café por dia num pequeno armazém de Campo Maior. Sessenta e cinco anos depois, o Grupo Nabeiro é muito mais do que café, mas continua a ter no café a sua origem, a sua cultura e um dos seus maiores territórios de experimentação.

Hoje encontramos o Grupo na indústria, distribuição, vinho, inovação, economia circular e novos negócios. Encontramo-lo também a trabalhar com startups e até a participar num projeto que procura tornar possível aquilo que durante muito tempo pareceria improvável: produzir café português nos Açores.

Mais do que fazer um inventário dos negócios do Grupo, quisemos perceber como uma organização com esta história continua a descobrir oportunidades, como decide onde vale a pena arriscar e como concilia legado, inovação, sustentabilidade e retorno.

1. **O que surpreenderia hoje alguém que pensa que Grupo Nabeiro é essencialmente Delta Cafés?**

Provavelmente, perceber que continuamos a ser uma empresa profundamente ligada ao café, mas que hoje somos também muito mais do que isso.

Ao longo dos anos fomos construindo um portefólio diversificado que inclui áreas tão distintas como as águas Alardo, os vinhos e azeites Adega Mayor, os gelados SWEE, os produtos de origem vegetal Yogan, as azeitonas, tremoços e azeites Qampo e inúmeros outros negócios. Estamos presentes em mais de 15 categorias alimentares e gerimos mais de 70 marcas, entre marcas próprias e distribuídas, o que demonstra a dimensão da evolução do Grupo.

Esta diversificação não aconteceu por acaso. É um dos nossos pilares estratégicos de crescimento. Acreditamos que um grupo mais diversificado, mais resiliente e mais próximo das diferentes necessidades dos consumidores está também melhor preparado para fortalecer o seu negócio principal: o café.

Por outro lado, também surpreenderia a forma como estamos presentes no mercado. Hoje somos uma marca multicanal, com presença no canal Horeca, na distribuição moderna, no segmento corporate, no e-commerce, no vending e através dos nossos conceitos de coffee shop.

Esta capacidade de estar onde os consumidores estão permite-nos criar relações mais próximas e manter uma grande capacidade de adaptação.

A nossa ambição é clara: afirmar a Delta entre as 10 maiores marcas de café do mundo. E acreditamos que a diversificação, a inovação e a capacidade de construir novos negócios à volta das nossas competências são fatores decisivos para alcançar esse objetivo.

No fundo, aquilo que mais surpreenderia talvez fosse perceber que, passados mais de 65 anos, continuamos a ter a mesma inquietação empreendedora de quem começou numa pequena torrefação em Campo Maior, mas hoje com uma escala, uma diversidade e uma ambição global muito diferentes.

2. O que tem de existir num negócio para poder ser considerado "um negócio Nabeiro"?

Um negócio Nabeiro tem de ter três coisas: criar valor, ter potencial para crescer e fazer sentido dentro daquilo que sabemos fazer.

Não precisamos de estar apenas no café, mas também não queremos entrar em negócios simplesmente porque estão na moda. Procuramos oportunidades onde as nossas competências, as nossas marcas, a nossa capacidade de distribuição ou o nosso conhecimento do consumidor nos possam dar uma vantagem.

Depois há uma dimensão que para mim é fundamental: tem de ser um negócio de longo prazo. Somos uma empresa familiar e isso permite-nos pensar de forma diferente. Não estamos à procura do resultado do próximo trimestre; estamos a construir negócios que queremos que continuem relevantes daqui a dez ou vinte anos.

E, finalmente, tem de existir uma coisa difícil de colocar num Excel: temos de acreditar no projeto e nas pessoas que estão por trás dele.

Um negócio Nabeiro não se define pela categoria onde está. Define-se pela forma como criamos valor e pela ambição com que o fazemos.

3. Como nasceu a ambição de produzir café nos Açores, o que aprenderam e até onde pode chegar o café português?

Tudo começou com uma pergunta simples: será possível produzir café em Portugal?
Durante décadas, a resposta parecia óbvia. O café cresce tradicionalmente na chamada Coffee Belt, a faixa tropical próxima do Equador, e os Açores estão muito longe dessa geografia. Mas, precisamente por isso, decidimos explorar aquilo que muitos consideravam impossível. Foi dessa inquietação que nasceu o projeto Café dos Açores e, mais tarde, o lançamento do primeiro Impossible Coffee, uma homenagem ao espírito pioneiro que esteve na sua origem.

O que encontrámos foi muito mais do que um projeto agrícola. Encontrámos uma história que já existia, produtores que há gerações preservavam plantas de café nas ilhas e um território com características únicas. O nosso papel foi ajudar a unir conhecimento científico, experiência local e uma visão de longo prazo para perceber até onde esta oportunidade poderia chegar. Desde 2018, temos vindo a trabalhar em conjunto com produtores, associações, entidades públicas e parceiros de investigação para desenvolver uma verdadeira fileira do café nos Açores.

Ao longo deste percurso aprendemos uma lição importante: a inovação acontece muitas vezes quando deixamos de perguntar porque é que algo não pode ser feito e começamos a perguntar como o podemos fazer. Aprendemos com os produtores, com os investigadores e com o próprio território. Aprendemos que os microclimas dos Açores têm potencial, que o conhecimento local é indispensável e que a colaboração é, muitas vezes, o maior acelerador de qualquer projeto transformador.

Hoje, o projeto continua em pleno desenvolvimento. Já realizámos várias missões técnicas no terreno, envolvemos mais de 160 pessoas e entidades na produção de conhecimento, promovemos ações de capacitação que impactaram mais de 80 produtores e estamos a estudar seis novas variedades de café, em conjunto com mais de uma dezena de instituições parceiras.

Quanto ao futuro, acredito que ainda estamos no início da história. O nosso objetivo nunca foi produzir grandes volumes. É criar um café único, capaz de afirmar Portugal no mapa mundial dos cafés de origem e de excelência. O Café dos Açores é hoje o primeiro e único café português e um projeto pioneiro na Europa. Mais do que provar que é possível produzir café fora das geografias tradicionais, está a mostrar que a inovação, quando se alia ao conhecimento e à perseverança, consegue redefinir os limites do que julgávamos possível.

O Café dos Açores é a prova de que, por vezes, as oportunidades mais interessantes estão precisamente onde ninguém pensou procurar.

4. **Como distinguem uma boa ideia de uma verdadeira oportunidade — e quanto espaço existe para falhar?**

Nem todas as boas ideias se transformam em oportunidades. E nem todas as oportunidades se transformam em sucessos. Faz parte do processo.

Acredito que uma verdadeira oportunidade é aquela que responde a uma necessidade real, cria valor e tem potencial para crescer. Mas existe algo igualmente importante: a coragem de avançar mesmo quando não se tem todas as respostas.

Uma das lições mais importantes que aprendi aconteceu no início do meu percurso no Grupo. Depois de um estudo de mercado, concluí que os consumidores não quereriam um sistema fechado de café. Com base nessa convicção, avançámos com uma solução de café em "pastilhas" envolvidas em papel. O resultado ficou muito aquém das expectativas.
Curiosamente, foi precisamente esse fracasso que nos obrigou a repensar tudo. A rever pressupostos, a ouvir de novo o mercado e a procurar uma solução melhor. E foi esse processo que acabaria por estar na origem da Delta Q.

Ficou-me uma lição que continua muito presente hoje: inovar não é evitar o erro nem acertar sempre à primeira. Inovar é criar espaço para experimentar, aprender e voltar a tentar.
É também por isso que falo tantas vezes, dentro da empresa, sobre a importância de não ter medo de errar.

A inovação é hoje um dos pilares estratégicos de crescimento do Grupo. Procuramos trabalhá-la a 360 graus: de dentro para fora, através da Diverge, o nosso Centro de Inovação, e de programas como o MIND, que envolve os próprios colaboradores na criação e validação de novas ideias; e de fora para dentro, através da Delta Ventures, que nos permite trabalhar com startups, testar novos modelos de negócio e acelerar oportunidades de crescimento.

Se queremos ser uma organização que inova de forma consistente, temos de aceitar que o erro faz parte do caminho. As empresas que deixam de errar são muitas vezes as empresas que deixaram de arriscar. E nós não queremos perder essa capacidade de experimentar, porque é dela que nascem grande parte das oportunidades que acabam por transformar o negócio.

5. O que aprende uma empresa com 65 anos com uma startup de três, e vice-versa?

Aprende que a experiência e a inovação não competem entre si. Complementam-se.

É precisamente por isso que fazemos questão de trabalhar com startups e de manter uma ligação próxima ao ecossistema empreendedor através da Delta Ventures. O objetivo não é

apenas investir. É aprender, desafiar as nossas próprias formas de pensar e manter-nos próximos de pessoas e projetos que trazem novas perspetivas sobre o futuro.

Faz-nos bem estar em contacto com pessoas que olham para os problemas de forma diferente, que desafiam pressupostos e que trazem novas formas de pensar produtos, categorias e modelos de negócio.

A SWEE é um bom exemplo disso. Poucos imaginariam o nosso Grupo a associar-se a uma marca de gelados tão próxima das novas gerações e com uma abordagem tão digital.
A NÃM é outro caso particularmente interessante. Através da valorização das borras de café para o cultivo de cogumelos, mostra como a economia circular pode gerar novas oportunidades de negócio.

É precisamente este contacto com formas diferentes de construir marcas e de chegar aos consumidores que torna estas parcerias tão valiosas.
Mas a aprendizagem acontece nos dois sentidos. As startups trazem agilidade, irreverência e uma enorme capacidade de experimentação. Nós procuramos contribuir com o conhecimento acumulado ao longo de décadas, uma compreensão profunda dos mercados, capacidade de execução e uma identidade muito clara assente em valores que resistem ao tempo.

Muitas vezes fala-se destas relações como se uma das partes tivesse mais para ensinar do que a outra. A minha experiência diz-me exatamente o contrário. Quando existe abertura para aprender, uma empresa com 65 anos pode aprender tanto com uma startup de três como uma startup de três pode aprender com uma empresa de 65.

Talvez a maior lição seja precisamente essa: a idade de uma empresa não determina a sua capacidade de aprender. A curiosidade, sim.

6. Como se honra o legado de Rui Nabeiro sem transformar a memória numa obrigação de fazer sempre as coisas da mesma forma?

Durante muito tempo fiz essa reflexão. E a conclusão a que cheguei é que honrar um legado não é repeti-lo.

O meu avô e eu somos pessoas diferentes, com experiências diferentes, a liderar em contextos completamente diferentes. Tentar fazer tudo exatamente da mesma forma não seria respeitar o seu legado. Seria transformar em regra aquilo que nele era precisamente o contrário: uma enorme capacidade de adaptação, de evolução e de procura constante de novas oportunidades.

O que procuro preservar não são as decisões que ele tomava, mas os princípios que estavam por trás dessas decisões. A forma como tratava as pessoas, a importância que dava à confiança, a visão de longo prazo, o sentido de justiça e a convicção de que uma empresa só cresce de forma sustentável quando cresce com as pessoas à sua volta.

Há uma frase dele que nunca esqueci: "Nós não queremos os clientes só para hoje. Queremos os clientes para sempre." No fundo, não estava apenas a falar de clientes. Estava a falar da forma como construía relações e da responsabilidade que sentia perante todos os que faziam parte da sua vida e da sua empresa.

Quando assumi a liderança do Grupo ouvi muitas vezes a pergunta: "Como é ocupar o lugar do teu avô?". A resposta mais honesta é que ninguém ocupa o lugar de Rui Nabeiro. O que assumimos é a responsabilidade de continuar a obra que ele iniciou e de a preparar para os próximos 60 anos.

Para mim, a questão nunca foi saber se ele tomaria exatamente a mesma decisão. A questão é perceber se a decisão que estamos a tomar continua alinhada com os valores que estiveram na origem do Grupo.

Gosto muitas vezes de comparar este desafio à restauração de um quadro antigo. Se mexermos demais, destruímos. Se mexermos de menos, deixamos morrer. O equilíbrio está em preservar o que é essencial, permitindo ao mesmo tempo que a obra continue viva.
É isso que procuramos fazer todos os dias. Porque honrar o legado do meu avô não significa fazer o mesmo percurso. Significa caminhar na mesma direção.

7. Onde estão hoje as oportunidades que ainda não estamos a ver?

Acredito que as oportunidades mais transformadoras são muitas vezes aquelas que, à partida, parecem demasiado pequenas, demasiado improváveis ou simplesmente fora do radar da maioria das pessoas. Por isso, mais do que tentar adivinhar o futuro, procuro manter a curiosidade de quem continua disposto a fazer perguntas.

Muitas vezes fala-se das oportunidades como algo que se encontra. Eu acredito mais que são algo que se constrói. E que começam, quase sempre, quando alguém se dispõe a olhar para uma realidade conhecida de uma forma diferente.

Vejo oportunidades muito relevantes em áreas como a inteligência artificial, a economia circular e a personalização da experiência do consumidor. Mas acredito que o verdadeiro desafio não está apenas em acompanhar as grandes tendências. Está em perceber o que elas tornam possível.

As oportunidades mais interessantes raramente surgem onde toda a gente está a olhar. Surgem quando conseguimos olhar para a mesma realidade e fazer uma pergunta diferente.