



Universidade de Coimbra
Faculdade de Ciências e Tecnologias
Departamento de Engenharia Informática

Delta Cafés

Estudo de caso

Estudo de caso realizado para a
Disciplina de Planeamento Estratégico
de Sistemas de Informação

Paulo José dos Santos Guilhoto
guilhoto@student.dei.uc.pt

“Há 40 anos a servir o melhor café”. Este é o lema da campanha publicitária que a Delta Cafés tem vindo a reproduzir em diversos media no decorrer deste último ano de 2001. 40 anos ao longo dos quais a Delta Cafés conseguiu transformar-se numa verdadeira empresa de sucesso em Portugal, demarcando-se correntemente como líder do mercado. Tudo isto graças ao “Sr. Nabeiro”, o homem que sempre deu a cara pela empresa e que desde cedo conseguiu impor uma filosofia assente no bom relacionamento com os clientes.



A Delta Cafés foi fundada em 1961, por Manuel Rui Azinhais Nabeiro, na vila alentejana de Campo Maior. Inicialmente, as instalações cobriam uma área de apenas 50 metros quadrados dentro de um velho armazém, e a empresa funcionava com apenas duas pequenas “bolas de torra”, com a capacidade de produção de 30 quilogramas de café por dia. O desenvolvimento nos primeiros anos foi moderado, mas a empresa foi progressivamente conquistando posições. Para dar resposta ao desenvolvimento do mercado e às conseqüentes exigências da qualidade do café, as instalações foram crescendo, assim como os equipamentos, permitindo criar muitos postos de trabalho em toda a região. Num mercado onde já estavam implantadas algumas marcas de cafés, a Delta Cafés acabaria por levar a melhor. Actualmente, e já com a concorrência de uma centena de marcas no mercado nacional, a sua liderança continua a ser incontestada, mesmo lutando lado a lado com marcas de forte implantação regional e multinacionais com um forte prestígio associado, como é o caso da Nestlé.

Em 1972, constituiu-se a sociedade por quotas Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. (MRAN). Com um capital social de 45.000.000\$, a empresa era pertença de Rui Nabeiro, esposa e filhos. A partir da segunda metade dos anos 70, o objectivo da Delta Cafés passou pela consolidação da sua estrutura organizacional, o que lhe permitiu encarar de forma serena as novas exigências de expansão. Devido ao sucesso alcançado, a estratégia seguinte passou pela separação no início dos anos 80 da actividade comercial desenvolvida pela Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda., da actividade industrial da Novadelta - Comércio e Indústria de Cafés Lda. Esta separação revelou-se vital para a consolidação da Delta Cafés em Portugal. Tudo isto levou a que, actualmente, a Delta Cafés se possa assumir como a maior empresa de torrefacção de café existente em Portugal, com exportações de café para vários países, nomeadamente para Espanha.

Todo este sucesso deve-se em muito à aplicação de uma estratégia assente na máxima “Um cliente, um amigo”, transmitida pelo fundador e actual presidente, Rui Nabeiro, a todos os membros da organização. Uma filosofia de gestão, assente na humildade, persistência, trabalho em equipa, dedicação à empresa e respeito pelo próximo, tem vindo a construir uma cultura empresarial que se reflecte no exterior e permite uma notável fidelização dos clientes, tornando simultaneamente a Delta Cafés uma das empresas mais ricas em termos de valores humanos a actuar no panorama nacional.

O Grupo Nabeiro / Delta Cafés

A qualidade dos produtos e a satisfação dos apreciadores do melhor café constituíram os ideais que levaram o fundador da Delta Cafés a transformar uma empresa local numa organização ibérica.

O Grupo Nabeiro não engloba apenas as empresas já mencionadas (*ver figura 1*), dedicadas às actividades comerciais e industriais relacionadas com o café, MRAN e NovaDelta, respectivamente. À medida que as oportunidades de negócio iam surgindo, o grupo ia-se expandindo até hoje atingindo as duas dezenas de empresas, sem contar com as empresas participadas. Muitas empresas do grupo foram criadas estrategicamente para o reforço da sua actividade principal. São exemplo disso a Toldiconfex, dedicada à produção de toldos e luminosos e que representa actualmente a maior empresa de toldos do país, a Nabeirodist, para a distribuição de mercadorias, e a Nabeirorest, cujo principal actividade é o franchising. Esta última será descrita com mais detalhe mais à frente, dado o seu carácter inovador no negócio dos cafés.

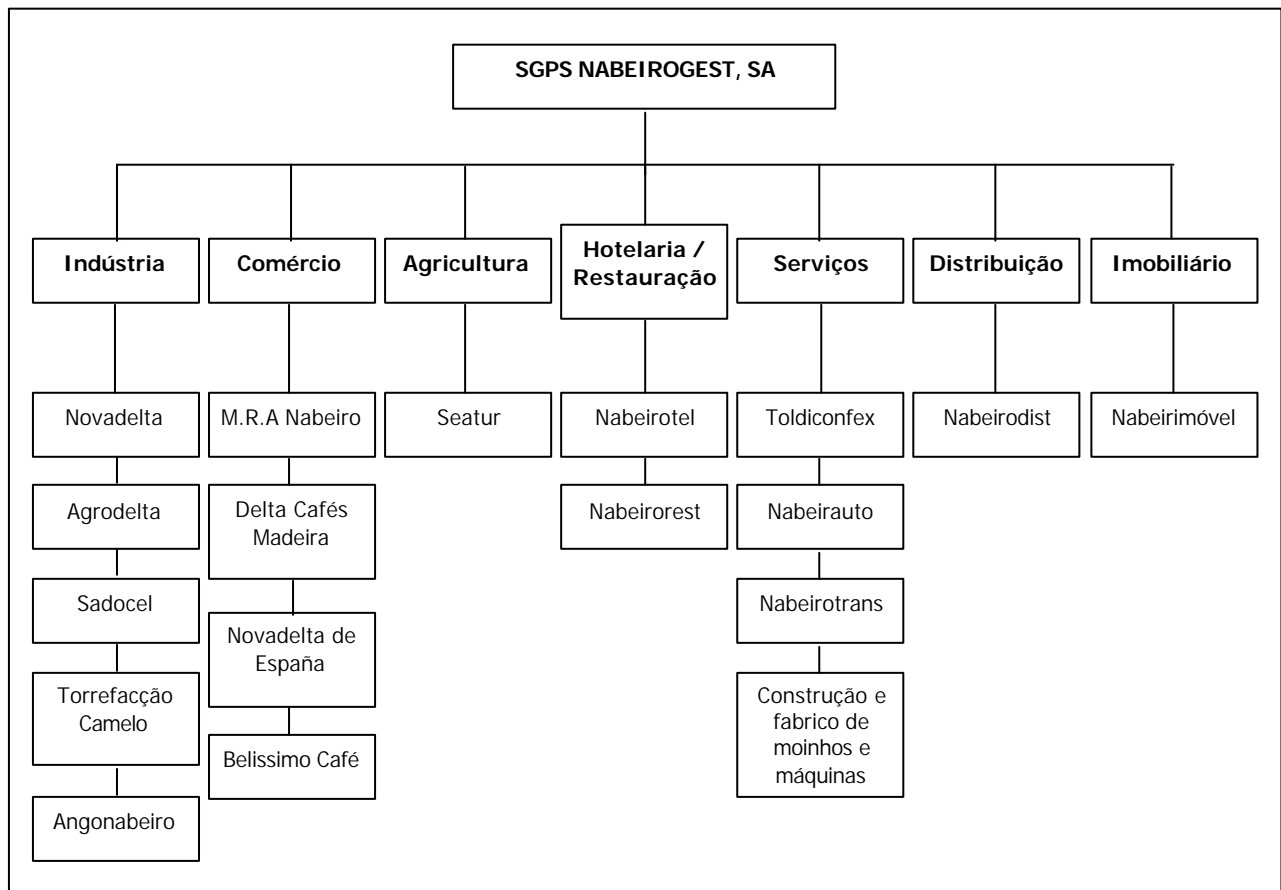


Figura 1 – O Grupo Nabeiro / Delta Cafés

A reorganização das actividades do Grupo Nabeiro / Delta Cafés, em 1997, levou à necessidade de um novo sistema informático. O software mySAP.com apresentava a garantia de actualização permanente do sistema de acordo com a evolução da empresa. Nesse mesmo ano iniciou-se a implementação gradual das componentes SAP de Finanças, Logística e Recursos Humanos e em 2000 completou-se a entrada em produtivo em todo o grupo. Com a implementação destas componentes SAP, o Grupo Nabeiro / Delta Cafés conseguiu:

- reorganizar as actividades das empresas e dos seus modelos de negócio para os consumidores, incentivando o marketing relacional;
- aumentar a eficiência;
- integrar e controlar os seus processos de negócio;
- aumentar a capacidade de resposta à globalização e evolução dos mercados.

Segundo Miguel Ribeirinho, gestor da Novadelta, "A visão estratégica empresarial, a escolha de um sistema de informação estratégico em consonância, como o SAP, e o respectivo alinhamento da política de Recursos Humanos da Delta Cafés, contribuem decisivamente para os sucessos atingidos pelo Grupo".

Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda.

Para o desenvolvimento da actividade comercial, foi criada uma sociedade por quotas com a designação social de Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda. Com um capital social actual rondando os 500.000.000\$, esta sociedade é responsável pela distribuição e venda do café em todo o território português. Para tal, conta com uma forte equipa de profissionais, suportados por uma considerável frota de viaturas (mais de 350 veículos), que procuram dar o total apoio aos seus clientes.

A Delta Cafés adoptou desde cedo uma estratégia de regionalização, o que levou a que a empresa assentasse a sua cobertura e acompanhamento aos seus 17 000 clientes em departamentos comerciais distribuídos por todo o país: Vila Real, Braga, Porto, Aveiro, Viseu, Coimbra, Leiria, Santarém, Torres Vedras, Lisboa, Queluz, Setúbal, Campo Maior (Sede), Évora, Beja, Portimão, Faro e Açores. (ver figura 2a). Estes departamentos possuem serviços de apoio ao cliente, sistemas de Linha Verde e equipas próprias de assistência técnica.

Quando se fala em internacionalização, é natural que, dada a sua proximidade geográfica, o mercado espanhol tenha surgido desde o início como uma prioridade (ver figura 2b). A partir do momento em que a aceitação por parte do mercado espanhol se revelou bastante favorável, a MRAN passou a adoptar uma estratégia mais alargada de penetração nos diversos continentes, em países como França, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos da América, Austrália, Angola e Moçambique (ver figura 2c). A solução encontrada passou pela selecção de parceiros e mercados de forma a minimizar o risco. No entanto, a internacionalização também deu origem a novas necessidades que precisavam de ser satisfeitas, tais como a adaptação do produto aos diversos mercados e consumidores, dado que o mercado de cafés é muito heterogéneo nos hábitos de consumo e na escolha das suas proveniências. Para isso, foi necessário adaptar em graus distintos a composição, peso e mistura das origens de café seleccionadas em cada *blend* (lote final), a torra, o design das embalagens e as tecnologias por forma a garantir uma customização permanente aos diversos mercados.



Figura 2 – Presença da Delta Cafés: em Portugal (a), em Espanha (b) e no mundo (c)

O continente africano tem-se revelado bastante promissor no que toca a perspectivas de futuro. A Delta Cafés possui actualmente regime de exclusividade na distribuição de

produtos da Cadbury South Africa assim como dos produtos da Tanganda Tea Company, uma companhia zimbabweana produtora de chá.

A década de 90 marcou assim um passo decisivo na consolidação da presença da Delta Cafés no mercado internacional iniciando, através de investimento directo, a expansão de departamentos comerciais próprios, a constituição de alianças estratégicas para a distribuição, a aquisição de distribuidores e a compra de outras marcas. O objectivo é claramente a consolidação da marca e a preparação da entrada no canal de distribuição retalhista europeu.

Novadelta

A Novadelta surgiu em 1985 e dispõe actualmente, já com o estatuto de sociedade anónima, de um capital social de 2.500.000.000\$ repartidos pelos mesmos sócios da empresa mãe. A sua principal actividade é a torrefacção de cafés e sucedâneos. Os seus produtos finais são, fundamentalmente, cafés torrados em grão ou moídos, misturas de café e cevada e produtos derivados do cacau. Mais recentemente, a Novadelta também passou a produzir cafés solúveis. Em termos de capacidades de produção, podemos dizer que houve um gigantesco salto quantitativo, de há quarenta anos até hoje. A capacidade de torra da fábrica de Campo Maior passou para os 5600 kg/h, a linha de embalagem de café torrado é de 5040 kg/h e a de café torrado moído de 3500 kg/h. O empacotamento de açúcar não foi esquecido pela Delta Cafés, através da criação de uma linha de empacotamento especializada com capacidade total de 2600 kg/h.

A Novadelta aposta numa sofisticada tecnologia para gerir as suas operações e utiliza as mais avançadas ferramentas para a gestão da qualidade, tendo este esforço sido reconhecido em 1994, com o estatuto de Empresa Certificada, pelo I.P.Q. (Instituto Português da Qualidade), de acordo com o sistema de normas NP EN 29002 / ISO 9002.

Nabeirorest

Apesar dos sucessos atingidos, a Delta Cafés não se deixou adormecer e continuou atenta às novas oportunidades de negócio. De forma a intensificar as relações com o consumidor, abriu em 1988 a primeira Boutique do Café em Badajoz (Espanha), demarcando-se como pioneira neste sector. Para dar resposta à contínua evolução dos mercados, a Delta Cafés utilizou a sua experiência e a tendência crescente para a especialização de todos os sectores da economia e muito especialmente na área da restauração, para a abertura de lojas especializadas na venda de café e similares. Para o desenvolvimento, instalação e gestão destas cafetarias, foi criada a empresa Nabeirorest. Estas cafetarias caracterizam-se por representarem um conceito de espaço temático, inovador e em constante desenvolvimento.

Neste momento, a Nabeirorest conta com quatro conceitos de cafetarias no mercado português já em funcionamento, são eles: "O Mundo do Café", "Boutiques Diamante", "Delta Gourmet" e "DAC", estando para breve o lançamento de um novo e inovador conceito, o "Delta Saloon", bem como um melhoramento da imagem corporativa dos actuais conceitos em funcionamento. Cada conceito tem características próprias relativamente à área, serviço, layout e ambiente, estando todos os espaços organizados segundo áreas funcionais e uma construção através de módulos standardizados. Todos os conceitos apresentam-se em sistema de *franchising*, sendo comum a todos a obrigatoriedade por parte dos candidatos à instalação deste tipo de negócio o pagamento de um direito de entrada que varia entre os

1.800 e os 2.500 contos. No ano 2000, a rede de lojas ascendia aos 25 espaços já em funcionamento, distribuídos por Portugal Continental, Açores, e Espanha.

Em cada uma das lojas, a Nabeirorest coloca um *front-office* modular do Grupo PIE, denominado "WinREST FrontOffice" para apoio à gestão das lojas. Uma das características desta aplicação é a possibilidade de tratamento independente dos terminais via rádio, rato, teclado, *touch-screen*, leitor de códigos de barras / magnéticos, balanças e outros periféricos sem correr os riscos de colisão no uso de recursos partilhados. Um outro aspecto positivo é a simplicidade do interface gráfico que permite o seu uso sem qualquer conhecimento de informática ou formação específica.

O Cartão Delta e a fidelização dos clientes

No início deste ano, a Delta Cafés apresentou aos seus clientes um novo cartão inteligente denominado "Cartão Delta". Para além de se apresentar como um cartão de crédito, este cartão também vem colocar à disposição dos seus clientes um programa de fidelidade e descontos, com vantagens financeiras directas e recompensas resultantes da sua utilização.

Nascido de uma necessidade operacional da Delta Cafés, o Cartão Delta surge no seguimento de uma parceria estratégica com a Pastor Serfim, uma companhia do grupo Banco Pastor especializada em meios automáticos de pagamento. Os descontos na aquisição de bens, produtos e serviços surgiram através de parcerias com empresas destes ramos, tais como a Salvador Caetano, o Rei das Fardas, a Prosegur, a Portugal Telecom, a PR Informática, a Mundial Confiança, a Halcon Viagens, a Disotel, a Porcel e a Roca.

Pelo facto de ser um cartão empresarial, de titular de uma conta-corrente para *factoring* e de trabalhar em POS móveis, este novo dispositivo de negócio proporciona aos clientes da empresa um vasto leque de serviços e vantagens associadas ao factor mobilidade. "A atribuição de crédito gratuito, a associação a um programa de pontos materializável em prémios pessoais e/ou profissionais, bem como a associação a um programa de descontos patrocinados por um grupo de parceiros, em diferentes áreas de actividade, e o aumento da eficácia na gestão financeira" são, para Ricardo Morujo, gestor do cartão, algumas das mais-valias para os clientes da Delta, às quais acrescenta outras, como "o financiamento das compras, o pagamento diferido por domicilição bancária (a 50 dias), a realização da margem de lucro antes de proceder ao pagamento da factura e ainda outros benefícios proporcionados pelos programas associados".

Para a Delta Cafés, as contrapartidas são muitas e podem ser contabilizadas em duas áreas de negócio distintas: o contacto com o cliente e a área financeira. Em termos de relação comercial, a Delta Cafés fica agora com a possibilidade de fazer uma segmentação perfeita dos clientes, identificando perfis de consumo e comportamentos, e desenvolvendo o que é necessário para uma relação *one-to-one*, abrindo assim caminho a um potencial aumento das vendas. Na área financeira, a disciplina da cobrança e o aumento do controlo constituem os dois pontos fortes do cartão: o pagamento por transferência bancária facilita a realização de mais-valias financeiras e, mais importante, elimina os pagamentos diferidos e o risco de crédito.

Resta dizer que o desenvolvimento deste novo conceito de negócio demorou cerca de dois anos com uma equipa de projecto constituída por consultores externos da Infortec, elementos da direcção financeira do Banco Pastor Serfim, elementos da direcção de marketing da Sino e com o total apoio do departamento informático da Delta Cafés, de forma a conciliar o sistema SAP com o sistema de informação bancário e com o sistema

periférico de facturação. Em termos de receptibilidade, a adesão por parte dos clientes foi enorme, tendo-se registado valores de utilização dos cartões na ordem dos 90% do total de cartões distribuídos.

Uma empresa cobiçada

O sucesso da Delta Cafés é comprovado além fronteiras pelo interesse que certas multinacionais têm demonstrado na sua aquisição.

A Philip Morris, accionista maioritário da Tabaqueira Portuguesa, demonstrou no decorrer do ano de 2000 o interesse na compra da Delta Cafés, por um valor que se situaria entre os vinte e os trinta milhões de contos. A intenção da empresa norte americana era aumentar a sua presença em Portugal entrando no mundo do café. As negociações, porém, foram infrutíferas, uma vez que Rui Nabeiro impôs a condição da fábrica permanecer na cidade de Campo Maior por mais trinta anos, condição esta que foi recusada pela Philip Morris, mais concretamente pela sua subsidiária Kraft Jacobs Suchard, do sector da alimentação. Esta última comercializa marcas como Milka, Sugus e Toblerone.

A Nestlé sempre foi um dos grandes concorrentes da Delta Cafés no mercado nacional e, talvez por isso, desde há muito que se mostra interessada na sua aquisição. No entanto, o negócio nunca se concretizou.

O grupo Jerónimo Martins tentou também negociar a aquisição, mas o grupo liderado por Soares dos Santos deparou-se com a mesma condição imposta pelo homem forte da Delta Cafés que já tinha desmobilizado os interesses da Philip Morris. Neste negócio, as expectativas eram grandes, uma vez que poderia abrir as portas do mercado do Leste aos cafés portugueses, dada a presença da Jerónimo Martins na Polónia, onde já detém a cadeia de supermercados Biedronka. Resta lembrar que este grupo português já detém, no sector das bebidas, as águas Vidago, Pedras Salgadas e Melgaço.

A chave do sucesso

Falar de Delta Cafés e do seu percurso é falar da filosofia de gestão do seu fundador, Rui Nabeiro. Uma empresa de rosto humano, como resultado de uma gestão altamente humanizada, procurando inculcar em todos os colaboradores uma filosofia assente na humildade, trabalho de equipa e dedicação à empresa. Um dos segredos da empresa é a coesão e o espírito de colaboração.

A forma de actuação assenta em quatro pilares fundamentais:

- Preocupação constante com a qualidade, desde o início do processo que começa nas regiões produtoras onde são seleccionados os cafés verdes até à chávena de café do consumidor final, mesmo que este seja apenas um cliente indirecto. Para este último caso, a Delta Cafés procede a uma avaliação criteriosa dos candidatos a distribuidores, antes destes iniciarem a sua actividade.
- Relacionamento comercial de rosto humano, aplicável a todos a quem compete manter contactos com o exterior. Um exemplo disso são as visitas constantes aos clientes e o serviço pós-venda.
- Oferta de um serviço global, através do qual os clientes têm ao seu dispor formação técnica, manutenção do equipamento e utilização de meios materiais e promocionais personalizados.

- Filosofia de política social, colaborando de forma prática com os grupos sociais mais necessitados. Uma das campanhas mais bem sucedidas da Delta Cafés e que ficou na memória de todo os portugueses foi sem dúvida a campanha em prol da angariação de fundos para a construção de uma escola em Timor-Lorosae, na qual a Delta Cafés se comprometia a reverter uma quantia em dinheiro por cada embalagem de café comprada. A empresa de Rui Nabeiro também marca presença no patrocínio de actividades desportivas, conferências, investigação e educação, assim como no apoio a diversas instituições de solidariedade social, nomeadamente à Liga Nacional de Luta Contra a Sida.

Fontes:

- Site da Delta Cafés – (<http://www.delta-cafes.pt>)
- Exame Executive Digest – Edição nº 24 (<http://www.centroatl.pt/edigest>)
- ZDNet Portugal – Semana informática nº 537 (<http://www.zdnet.pt>)
- SAP Portugal – (<http://www.sap.com/portugal>)
- Portal Financeiro – (<http://www.portalfinanceiro.pt>)
- Semanário Económico – (<http://www.semanarioeconomico.iol.pt>)
- Expansión Directo – Noticias – (<http://expansion.recoletos.es>)