

Doutoramento *Honoris Causa* de Manuel Rui Azinhais Nabeiro  
8 de junho de 2022

Elogio do Doutorando

Por: António Martins

1. Manuel Rui Azinhais Nabeiro pedirá, daqui a pouco, ao Magnífico Reitor a imposição das insígnias doutorais pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Apresenta-o e abona-o no seu pedido Carlos Fortuna, sociólogo com créditos há muito firmados e meritório reconhecimento internacional, que será apresentado pela minha colega Margarida Mano.

Para que a Universidade de Coimbra se sentisse honrada em homenagear Rui Nabeiro não seria necessário qualquer concreto pretexto. A sua vida e a sua obra bastariam para, a qualquer momento, fundamentar plenamente a outorga da láurea doutoral.

Ainda assim, o ato que testemunhamos insere-se, embora por circunstâncias conhecidas com ele não coincida temporalmente, nas comemorações dos 30 anos da licenciatura em Gestão de Empresas da FEUC. A Faculdade de Economia, onde se ministra esta licenciatura, enobrece-se ao distinguir um empresário para quem as empresas e a respetiva responsabilidade social são um ponto focal no conjunto da sua vida e da sua obra.

A reunião, neste ato, de personalidades como Rui Nabeiro e Carlos Fortuna associa experiências pessoais que, com as naturais diferenças e distintos eixos de atuação, têm na sociedade um interesse comum.

2. Há cerca de 10 anos, servi de cicerone a uma colega estrangeira em visita à Universidade de Coimbra. Descrevi-lhe, junto desta mesma Sala, e até onde chega o meu conhecimento dessa matéria, aquilo (que é muito) de que a Universidade se pode orgulhar. Mas também os episódios que não lustram a sua história.

No final da minha descrição, disse ela: *"É estando num lugar como este que se conclui que a educação universitária pode não ser apenas um negócio"*.

Também para Rui Nabeiro, criar e administrar um grupo com relevo mundial, referência obrigatória na indústria do café, tem sido muito mais do que um negócio.

Entre nós, as empresas nascem geralmente de uma vontade, ou de uma conjugação de vontades, de natureza privada. Evidenciam, porém, inevitavelmente, fortes impactes sociais. No seu melhor, são creditáveis às empresas capitalistas ativos civilizacionais que moldam estruturalmente as sociedades em que vivemos. No seu pior, podem causar sério dano a pessoas e a comunidades.

3. John Maynard Keynes, numa intervenção proferida no *Manchester Reform Club*, em 9 de fevereiro de 1926, intitulada "Liberalism and labour", afirmou que o problema político da Humanidade reside na combinação de três coisas: eficiência económica, justiça social e liberdade individual.

Então, como hoje.

Nesse discurso, sublinhou Keynes que a eficiência económica assenta no progresso técnico e na avaliação crítica dos seus efeitos. A justiça social apoia-se num espírito altruísta que sente afeto pelo ser humano. A liberdade requer tolerância e apreciação da diversidade e da independência, dando oportunidades aos indivíduos dotados de traços excecionais.

Pode legitimamente orgulhar-se Rui Nabeiro de, num grau por muito poucos alcançado, combinar os três elementos por Keynes realçados. Na verdade, a sua vida de empreendedor foi alicerçada em querer fazer melhor, mais eficientemente. Melhorar o produto, o processo de fabrico, estar tecnicamente à frente da concorrência, satisfazer os clientes, em suma, almejar a eficiência económica do negócio. Se assim não for, o excedente a distribuir (pelo trabalho, pelo capital, pelo Estado, e por outras partes que reivindicam o seu quinhão) pode minguar e privar quem fornece recursos da sua justa retribuição.

Rui Nabeiro perfilha uma ideia de liberdade fundada na tolerância pela perspetiva contrária. De que se pode estar errado e a tempo de corrigir o engano. Não a liberdade feita de cartilhas que decidem o que é autorizado e o que se demoniza. Ou que avalia os atropelos à liberdade e à vida consoante a longitude.

A justiça social constitui, em Rui Nabeiro, uma linha de rumo numa vida cheia. Não se trata, obviamente, da perspetiva Hayekiana, segundo a qual à distribuição primária do rendimento que ocorre na esfera da produção não devem ser aplicados critérios de justiça redistributiva.

Também não é a justiça social com os atributos dos coletivismos, usualmente cerceadores da liberdade.

É, antes, uma justiça social assente em dois pilares. O primeiro, fundado num sistema económico que produza eficientemente um excedente. O segundo, garantindo que esse excedente é, por via da ação de um Estado democrático e de iniciativas individuais, destinado, em boa parte, a impedir que se desça abaixo de formas de viver não compatíveis com a dignidade do ser humano. Os direitos sociais não são um mundo à parte da produção e da distribuição que ocorrem na esfera económica. Rui Nabeiro sabe-o e pratica-o na sua vida.

4. E o que foi essa vida? Que alicerces e que momentos singulares marcam o trajeto de quem a usufruiu de forma tão intensa?

Em entrevista dada em 2016, afirmou Rui Nabeiro: *“Os meus pais foram extraordinariamente eficazes no equilíbrio da vida da família e puderam proporcionar aos filhos a Escola. Muitos não iam – e esses é que eram os verdadeiros pobres”*.

Estamos no Alentejo dos anos 30 do século XX. A quarta classe então alcançada foi mais do que suficiente para saber dizer não a gigantes multinacionais, quando décadas depois foi confrontado com ofertas de muitos milhões para vender o Grupo Delta.

Não sabemos se quando acabou o tempo de escola terá imaginado, um dia, negociar a venda de muito mais do que uma empresa. Talvez sim.

Isso presente-se nas palavras que José Luís Peixoto põe na boca do nosso homenageado em "Almoço de família" (uma biografia romanceada de Rui Nabeiro) quando este reflete sobre porque disse não a compradores de tal calibre. Expressam-se aí as seguintes razões, que cito:

*“O número demora muito tempo a ser dito... e temos de esperar até entender aquela quantidade de zeros. Mas...comprar tudo o que temos é comprar a nossa vida. Comprar a fábrica, os trabalhadores, os clientes, comprar a marca, comprar o nome, Delta, ...é comprar os anos que passámos a aprimorar cada detalhe, é comprar as madrugadas, comprar os dias que passámos longe de casa, comprar o trabalho e o sonho, tudo que imaginei”.*

A distância temporal entre o rapaz de 10 anos e o homem que recusou a venda de todos estes ativos, materiais e imateriais, é assinalada por episódios que sulcaram a figura de Rui Nabeiro. Aos 16 anos, a trabalhar na fábrica com responsabilidades que ajudaram a forjar a ténpera do empresário em que se tornou. Mais tarde, a levar café para Espanha e a tentar que os *carabineros* lhe não deitassem a mão.

A descobrir nos gritos de Espanhóis que, fugidos da Guerra Civil, eram reenviados para lá da fronteira um rasgar de nervos e um medo muito difíceis de aguentar. A receber, em Campo Maior, Mário Soares e Felipe González, e a perscrutar o que neles havia de comum mas também de distinto.

Vemo-lo perante um pedido de emprego vindo de um jovem ao qual perguntou o que sabia fazer, ao que este retorquiu que tinha o 12º ano. A indecisão sobre o rumo a dar à conversa muda subitamente quando o jovem lhe diz ser neto de um colega de escola de Rui Nabeiro que, tendo problemas de visão, era, por isso, objeto da troça dos colegas. A decisão sobre o pedido do jovem foi então: “alguma coisa se há de arranjar”.

Como algo se logrou quando foi a Timor, buscando o café do novo país, com o fito de contribuir para o seu desenvolvimento.

Este modo de estar resume-o na frase que encerra uma leitura da vida através da relação com os outros. Diz ele: *“Quando não conhecemos as pessoas, distorcemo-las. O meu tio ensinou-me a ir lá e falar, levar olhos e ouvidos.”* Em Portugal, Angola, Timor e tantos outros lugares, foi isso que fez. Foi, viu e ouviu.

Inclusivamente, ao regressar de um período de cerca de ano e meio, no qual esteve afastado em Espanha – que as marés da vida também baixam –, e encontrando a recebê-lo uma Campo Maior festiva e domingueira, reflete: *“Estou entre a minha gente, tenho os pés nas ruas da minha terra, é aqui que me conhecem”.*

E, por fim, algo que poderia figurar num qualquer manual de gestão de grandes empresas de raiz familiar, quando pondera: *“Uma família de tios e irmãos traz vantagens e desvantagens ao negócio. Há a confiança, valor número um para o funcionamento de qualquer firma, mas também há a dispersão de cabeças, cada um a dar palpites...Um aborrecimento de família, quando mal gerido, provoca dissabores que entortam o eixo de uma vida”.*

Que lições de gestão de empresas se podem fundar na ação de Rui Nabeiro?

5. As Escolas onde se ensina gestão criaram um *curriculum* que tem habitualmente como alicerce as *funções* desempenhadas numa organização empresarial. A estratégia, o *marketing*, a gestão de pessoas, a gestão da informação, as finanças e a contabilidade, a logística, a gestão da produção, e assim por diante.

Significa isto dizer que quem passa por uma escola de gestão é, no essencial, preparado para uma visão analítica da empresa. Para decompor problemas em peças que se hão de encaixar numa solução lógica.

É certo que a análise tem o seu lugar na gestão, e muitas das médias e grandes organizações empresariais não seriam administráveis sem uma estrutura que prefigure e norteie certos modos de fazer. Esse constitui um dos contributos mais evidentes das Escolas para o exercício da profissão de gestor.

Todavia, como sublinha Mintzberg, a essência da gestão é síntese. Aplicar aos problemas uma perspectiva que seja transversal às disciplinas funcionais em que se dividiu o ensino da gestão. E, no plano em que atua Rui Nabeiro, as decisões não se pautam apenas pela racionalidade. As emoções e a intuição - ou o que se designa por "*gut feeling*" - são um elemento chave em muitas delas.

O trabalho de Harold Baker e John Nofsinger explora vertentes através das quais as emoções influenciam as decisões dos gestores, colocando o acento tónico nas variáveis que se apelidariam de "não racionais" no contexto dos processos de decisão.

A fundação de uma empresa é, quantas vezes, um ato de vontade, fracamente assente em estudos prospetivos e quantificados. É, antes de mais, uma atitude voluntarista na qual, por vezes contra a corrente, a ousadia impera. Apostar num produto ou num serviço inovador, efetuar dispêndios cuja taxa de retorno é altamente incerta, requerem, em alto grau, essa intuição.

Alden Hayashi, analisando o processo de decisão dos gestores, não o conseguiu classificar com rigor, referindo apenas que desafiava a simples lógica analítica. Muitos dos administradores entrevistados durante os seus estudos descreveram o processo como uma sensação de saber algo sem perceber exatamente como nem porquê. E usaram palavras tais como: "julgamento profissional", "intuição" ou "voz interior".

À medida que a escala hierárquica se estreita, a complexidade dos problemas aumenta, exibindo traços relativamente aos quais a análise pura se revela insuficiente. Para além da natureza mais complexa de que se revestem as decisões, acresce uma outra restrição: quando se recolhe informação que fundamente em 99% a certeza de uma decisão, é certo que já se tornou obsoleta. Tal situação é ilustrada com a seguinte declaração de um administrador de uma grande multinacional:

*"Quando um executivo me apresenta uma proposta de aquisição de uma outra empresa os números são sempre fantásticos... E são-me descritas todas as razões pelas quais seria uma boa aquisição. Mas é nesse ponto – quando tenho uma quantidade enorme de informação quantitativa que já foi analisada por pessoas muito inteligentes – que procuro merecer o que me pagam. Porque vou avaliar toda essa informação e saber, intuitivamente, se é um bom ou mau negócio".*

Neste mesmo plano, o tema da decisão empresarial e dos seus fundamentos, que ocupa larguíssimas páginas de prestigiadas revistas de gestão, é resumido por Rui Nabeiro da seguinte forma:

*"Há lições que só se aprendem depois de uma vida inteira. Quando se tenta transmiti-las a outros, eles conseguem aprender a superfície, o raciocínio, mas, por muito espertos, não conseguem entender realmente do que se trata, precisariam de uma vida inteira, não se exige menos do que isso. Talvez um dia cheguem a entender essa lição; então, talvez se lembrem de quem tentou ensinar-lhes essa matéria pela primeira vez".*

Todos os empresários e todas as empresas têm uma história e um certo ADN. Que extravasam, em muito, o que os Relatórios publicados facultam ao leitor. Neste Elogio, posso apenas raspar a superfície dessa história e traçar, em tosco esquisso, alguns dados do cartão de cidadão das empresas que Rui Nabeiro criou e desenvolveu.

6. No conhecido dito de Milton Friedman, *"the business of business is business"*. Queria dizer que o papel essencial da empresa é, partindo de recursos que obtém, criar um excedente. Que se reparte consoante critérios de mercado. A filantropia deve ser exercida por indivíduos e não envolver nela a atividade empresarial.

Uma tal visão, levada ao extremo, pode transformar a natureza da gestão empresarial. Em vez de administrarem as empresas, os gestores procuram essencialmente influenciar a cotação das respetivas ações.

Pedindo de empréstimo as palavras de Michael Porter: *"Idealmente, o controlo de uma sociedade deveria estar nas mãos de um número reduzido de investidores, que adotassem uma perspetiva de longo prazo, e que estivessem totalmente informados sobre a empresa... Nesta perspetiva, os gestores seriam julgados pela sua capacidade de construir uma posição competitiva duradoura e capacidade de gerar resultados e não pelas flutuações de curto prazo do preço das ações"*.

As modernas formas de governo das empresas descartaram a perspetiva de Milton Friedman como inaceitavelmente redutora. Permito-me salientar dois temas do governo das empresas que, afastando-se da lógica de Friedman, estão no cerne do papel social dessas entidades: a redução da desigualdade e a promoção da sustentabilidade. A primeira, buscando evitar que a liberdade de iniciativa, pilar da realização pessoal, se atole em níveis de desigualdade que corroem a sociedade. A última, que mais não quer dizer que o ser humano deve deixar aos vindouros um planeta habitável em condições de fruição. As notícias, nas duas frentes, não têm sido boas.

Rui Nabeiro sabe que a disparidade criada pela repartição do excedente originado por empresas eficientes pode contribuir para agravar as desigualdades e minar a legitimidade institucional das sociedades democráticas.

Ou pode tal repartição contribuir para que os índices de desigualdade, - após a ação corretora do Estado e de entidades privadas cuja visão vá para além da simples lógica financeira - se reduzam comparativamente aos que emergem da repartição primária do rendimento. E, sabendo-o, pratica-o.

Nenhum empresário pode desenvolver a sua atividade sem o contributo da sociedade. O respeito pelos contratos, a qualificação dos trabalhadores, as infraestruturas tangíveis e

intangíveis cada vez mais sofisticadas, tudo isso e muito mais se junta aos meios privados que se arriscam, incorporando-se nos recursos usados por empreendedores como Rui Nabeiro.

O ato de retribuir (*give back*) é por vezes tão menosprezado tanto pelo individualismo egoísta como por coletivismos que presumem que nada pode existir neste âmbito que não seja por via da ação do Estado.

Tal retribuição não se concretiza apenas pelo pagamento dos impostos, que não-de permitir escolhas redistributivas. Mas também pela afetação de parte do retorno privado a fins públicos.

Administrar um grupo de empresas é hoje, como sempre, uma atividade que se desenvolve num ambiente de incerteza. Como afirmam Monks and Minow, *“A única certeza nos negócios, como na vida, é a mudança. Se fosse possível, ... um líder deveria prever o futuro e guiar a empresa de acordo com a sua previsão. Como tal não é possível, o que se pretende é um administrador que seja capaz, pela sua competência, recursos, motivação e liderança, de manter a empresa não apenas pronta para mudar mas que possa beneficiar dessas mudanças”*.

Os exemplos que são visíveis no Grupo Delta mostram que a mudança inovadora tem sido um eixo nuclear na vida empresarial de Rui Nabeiro. Estar preparado para a mudança, saber aproveitá-la, mas não restringir os frutos dessa ação à sua esfera pessoal.

Talvez porque soube o que era viver com pouco. E que, na vida dos outros, a sua ação pode fazer a diferença. Proporcionando oportunidades onde elas, de outro modo, seriam escassas. Ou, simplesmente, não existiriam.

7. Voltando a Keynes, abordemos novamente a eficiência económica numa ótica de gestão. As entidades empresariais adquirem *inputs* (tais como matérias primas e serviços) e acrescentam valor a tais recursos, que incorporam no preço de venda. Esse contributo económico traduz-se, como se sabe, no valor acrescentado bruto (na gíria, VAB), que constitui o excedente a partir do qual se remuneram os trabalhadores, os credores, se pagam impostos e se distribuem dividendos aos sócios.

No Grupo Delta, para essa eficiência contribuem investimentos como o efetuado no "Diverge – Centro de Inovação" e a presença em mais de 40 países, expondo as empresas a uma concorrência internacional muito exigente.

Segundo dados relativos a 2019, o Grupo evidencia um volume de negócios de mais de 412 milhões de euros e um valor acrescentado bruto de 159 milhões de euros. O VAB representa 38,5% do montante dos negócios. Em 2019, o valor médio do VAB em percentagem do volume de negócios das grandes empresas portuguesas era, segundo dados do INE, de 21,9%. (Sublinho: 38,5% versus 21,9%).

Rui Nabeiro preside, pois, a um grupo cuja eficiência económica é indubitável. Mais notória é ainda a forma como reparte esse valor acrescentado. Vejamos.

Nas grandes empresas portuguesas, em 2019, a percentagem média do VAB distribuída como salários ascendia a 57%. No grupo Delta, tal indicador eleva-se a 70%, a que correspondem 110

milhões de euros de salários. Uma repartição primária que, assentando na prévia obtenção do excedente, o distribui de uma forma invulgar.

Mas não só. Ainda em 2019, o valor do IRC suportado (na quantia de 7,6 milhões de euros) foi praticamente igual ao dos lucros obtidos (que ascenderam a 7 milhões de euros). E, quanto aos lucros obtidos, será ainda seguro afirmar que eles contribuíram para financiar, entre outras iniciativas de relevo social, a "Coração Delta"- Associação de Solidariedade Social.

De realçar, também, que o financiamento do grupo é maioritariamente efetuado por via de capital próprio, e não por dívida. Também aí se distinguindo uma opção de Rui Nabeiro. A dívida pode, em certas circunstâncias, incrementar a rendibilidade financeira, mas reduz graus de liberdade de gestão.

A eficiência económica do capitalismo e a liberdade individual, aliadas a um papel ativo do Estado e da sociedade civil na redução da desigualdade que resulta da repartição primária do rendimento constituem, muito provavelmente, a combinação menos má que o ser humano criou até hoje como desenho comunitário. Os riscos sociais carecem de mecanismos de mitigação. Rui Nabeiro pode orgulhar-se de ser uma das personalidades que deixam, neste domínio, uma marca indelével.

Em suma, é possível que um negócio seja mais do que mero *business*. Que vá além da comparação do custo do capital investido com o respetivo retorno financeiro. A responsabilidade social de um grupo como o presidido por Rui Nabeiro é uma escolha. E tal engrandece quem a faz.

8. Um outro ponto merece destaque na relação de Rui Nabeiro com Portugal. É sabido que numa larga parcela dos que analisaram o modo de ser português veio quase sempre ao de cima um certo sentimento de desvalor do país, designadamente face ao que Eça de Queiroz designava por "Europa civilizada".

A obra de Eça é, a esse respeito, esmagadoramente ilustrativa. Os Gouvarinhos, os Acácios, e tantos outros personagens da galeria queirosiana ridicularizaram a empáfia de certas elites.

No "Labirinto da Saudade", publicado em 1978, cerca de um século depois da (por muitos considerada) obra prima queirosiana, escreveu Eduardo Lourenço um ensaio no qual associa aos portugueses traços como "*O aparato e a aparência*" ou "*A vocação ostentatória permanente*" que, provindo da sua visão do que somos como país, nos atinge como um murro no estômago.

Claro que na generalidade dos casos (já desde Gil Vicente) a crítica mais severa é dirigida às elites. Mas o país, no seu todo, não escapa a esta visão deprimente de, nas palavras de Eça, "receber a civilização pelo pacote".

Ora, estes traços sombrios de Portugal - nuns casos resultando da crítica social através da ironia, noutros de um duro exame que pretende sacudir mentalidades para as tentar regenerar

- têm muitas exceções. E deve dizer-se que, num plano geral, as últimas décadas alteraram em larga medida importantes facetas desta realidade.

Na verdade, a dita desvalia, ou esse suposto fado nacional, foi virado do avesso por muitos empresários portugueses. É o caso de Rui Nabeiro. Não há nele a invocação da pouca sorte, o culto da aparência, a ostentação da riqueza. Há, sim, a centralidade do trabalho, um projeto assente em sólidas bases económicas e financeiras e, sobretudo, a convicção de que não estamos condenados a ser piores do que outros povos.

9. Minhas Senhoras e meus Senhores, o que vai ficando dito nestas palavras não é a apologia de um capitalismo paternalista. É o elogio da gestão empresarial eficiente associada à filantropia. Corporizada em atos que visam ajudar outros seres humanos a viverem melhor.

Que, na dimensão em que Rui Nabeiro a pratica, poderia ser mais frequente em Portugal se, porventura, o capitalismo industrial aqui tivesse aportado mais cedo. O que se teria talvez traduzido em maior criação de riqueza, em vez de, muitas vezes, redundar em mera criação de ricos.

Como expoente dessa filantropia, e face aos contributos antes expostos do Grupo Delta para a sustentação de um Estado social, Rui Nabeiro corporiza uma combinação de valores que é justo realçar a traço cheio. Combinação alicerçada no talento, na livre iniciativa e na solidariedade sentida por quem não dissocia empresa e comunidade.

As Escolas de gestão têm vindo a incorporar naquilo que começou por ser o estudo de uma coleção de funções empresariais outros elementos essenciais para a formação dos gestores. Por vezes, a academia inovou. Quem sabe quanta dessa investigação inovadora se apoiou também no consumo de um bom café.

Em muitas outras ocasiões a academia seguiu e sistematizou o que os empresários experimentaram. Rui Nabeiro pertence ao grupo dos que ousaram e deixam uma pegada forte. Pegada persistente, como o prova a escolha da Delta, em 2022, como a melhor empresa para se trabalhar em Portugal.

Volto, a finalizar, à reflexão de Rui Nabeiro aquando da proposta com muitos zeros que recebeu de uma multinacional. Perdoem-me a repetição: "*....comprar tudo o que temos é comprar a nossa vida. Comprar a fábrica, os trabalhadores, os clientes, comprar a marca, comprar o nome, Delta, ...é comprar os anos que passámos a aprimorar cada detalhe, é comprar as madrugadas, comprar os dias que passámos longe de casa, comprar o trabalho e o sonho, tudo que imaginei*".

As grandes multinacionais estão dispostas a incorporar num preço os intangíveis únicos que Rui Nabeiro sonhou e criou. Que se não vislumbram, à primeira vista, no Balanço Contabilístico do Grupo Delta; mas que constituem trave mestra do respetivo desempenho. A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra reconhece o valor e o mérito de quem soube, ao longo de décadas, desenvolver esses intangíveis.

É função da Universidade laurear contributos desta natureza e fazer deles uma referência mais vasta do que o ensino e a prática da gestão empresarial. É pois um ato de justiça que vos digneis, Magnífico Reitor, impor as insígnias doutorais a Rui Nabeiro.