

Estudo de Caso: Jeremias Demito

Jeremias Demito começou a trabalhar muito cedo, com 11 anos de idade, no interior do Paraná, onde morava com a família, em um distrito fiscal fazendo a autenticação de talões fiscais. Com 13 anos mudou-se para São Paulo com a família e começou a trabalhar como atendente em uma alfaiataria. Posteriormente, foi trabalhar na vara judicial e mais tarde em um escritório de contabilidade onde começou como *office-boy*, sendo depois promovido ao departamento de pessoal e ao de escrita fiscal. Após sair do escritório, ainda trabalhou com o irmão Davi em um depósito de material de construção.

Quando tinha entre 16 e 17 anos, Jeremias foi trabalhar na indústria metalúrgica de um conhecido, onde passou por diversos setores. Com 21 anos, conseguiu emprego em uma multinacional que fabricava aparelhos de ar condicionado. Nesta empresa começou como assistente de compras e permaneceu por 15 anos, tornando-se gerente de materiais.

Enquanto trabalhava na multinacional, Jeremias sempre esteve atento às oportunidades de negócio. Ele montou uma sorveteria com o irmão Jonas (o mesmo que é seu sócio atualmente), depois montou uma escola de inglês com a irmã e uma pequena metalúrgica com um sobrinho em Brotas-SP. O empreendedor tem muito orgulho em dizer que mesmo não participando mais da gestão, a escola e a metalúrgica existem até hoje e a metalúrgica emprega mais de 100 funcionários.

Mas o investimento mais bem-sucedido que Jeremias já fez foi no calcário. Tanto que em 1991, com o desenvolvimento do negócio, Jeremias decidiu deixar o seu emprego na multinacional e a administração dos dois empreendimentos dos quais era sócio (a metalúrgica e a escola de inglês) e ir para o Maranhão dedicar-se exclusivamente à JDemito.

Mesmo com essa mudança de vida, de São Paulo para o Maranhão, e de empregado para empreendedor do próprio negócio, a família sempre foi a base para Jeremias. Ele afirma que nunca deixou o trabalho afetar a família. E que sempre conseguiu chegar em casa e deixar os problemas do trabalho fora do ambiente familiar.

O maior exemplo de empreendedor para Jeremias era o seu pai, que sempre quis ter um negócio próprio, tanto que fez diversas tentativas em vários ramos. Ele chegou a ter até uma indústria de refrigerantes. Seus irmãos herdaram o tino empreendedor do pai e descobriram como capitalizar no calcário, base da principal atividade empresarial de Jeremias atualmente.

Seu pai era um homem muito simples que nasceu em São Paulo, foi morar no interior do Paraná e mais tarde voltou para São Paulo, pois não se conformava com a vida rural e queria estar em uma cidade que propiciasse mais oportunidades para a formação dos seus filhos. Outro empreendedor que inspirou Jeremias foi Antônio Ermírio de Moraes, pela clareza que tinha nas explicações e nas orientações.

Jeremias destaca também a importância do conhecimento e da educação para quem quer empreender. Acredita que isso torna as coisas mais fáceis. Ele destaca que sofreu muito, em seus empregos e especialmente enquanto empreendedor, por não ter ensino superior. Ele cursou até a sexta série do Ensino Fundamental, até que começou a trabalhar, e mais tarde fez um supletivo para completar o Ensino Médio. Posteriormente, tentou cursar Administração de Empresas, mas por apenas dois anos.

O empreendedor conta que compensou a falta de ensino formal com muita luta. Considera-se um autodidata que sempre buscou conhecimento sobre questões administrativas lendo muitos livros. A vida profissional, trabalhando 15 anos em uma multinacional, também o ajudou muito a conhecer sobre administração de empresas. Tanto que hoje em dia sua atuação é muito mais voltada para a parte administrativa do que operacional.

A grande satisfação de Jeremias são as pequenas vitórias diárias. Mesmo nos momentos mais difíceis ele consegue superar passo a passo os desafios e se alegra com estes fatos. Como exemplo, é possível destacar a época onde os recursos eram escassos e colocar a conta em dia era um momento de vitória... “Cada pequena vitória é uma satisfação. É uma coisa contínua e não pontual.”

Segundo Jeremias, “a maior vantagem de ser um empreendedor é a possibilidade de participar da vida e dar oportunidades para as pessoas. Quando você consegue ver as pessoas que você emprega crescendo e se desenvolvendo é um momento especial.”

Essa inclusive é a maior força de Jeremias. Ele considera que tem uma grande capacidade de encontrar bons funcionários. Nos mais de 30 anos da empresa JDemito, ele conseguiu unir mais pessoas boas do que ruins e com isso formou um grande time. A sua fraqueza é a impaciência de querer que tudo aconteça rápido, o que algumas vezes acaba sendo até bom porque força a pessoa a se movimentar.

Se precisasse, Jeremias começaria tudo novamente e da mesma forma. Mesmo as dificuldades, que foram muitas, ele considera que foram importantes para conseguir crescer. São com elas que o empreendedor aprende.

“A dica para quem quer começar um negócio é conhecer sobre o setor que pretende atuar; não precisa conhecer tudo, porque o dia a dia vai ensinar, mas ter ao menos noção do mercado. Além disso, é preciso se dedicar, sem desistir, mesmo diante de adversidades que parecem barreiras muito grandes para transpor.”

Também deixa uma dica final que é estabelecer uma filosofia para a empresa desde o princípio. Quando ele e Jonas começaram a JDemito, definiram que sempre atenderiam o cliente com muita qualidade para mantê-lo fiel e que tratariam os colaboradores com muito respeito. Isso sempre foi a base da empresa e impera até os dias de hoje.

Mesmo sendo um grande grupo empresarial atualmente, a JDemito enfrentou muitos desafios pelo caminho. Os maiores sempre tiveram relação com a falta de infraestrutura e de apoio do governo. Para ilustrar, Jeremias conta que quando a empresa era recém-criada, foi necessário criar e manter uma estrada de 10 km de extensão para ter acesso às suas instalações. “Porque uma pequena empresa precisa pagar impostos e ainda fazer o trabalho do Estado?” indaga o empreendedor. O mesmo aconteceu quando precisaram de energia e tiveram que construir a rede elétrica até a indústria e posteriormente doá-la ao Estado. Segundo o empreendedor “o Estado não te vê como parceiro, mas como vilão.”

Atualmente, existe uma demanda reprimida para dobrar o volume de calcário utilizado no Brasil (chegar a 60 milhões de toneladas ao ano), mas “tanto os produtores de insumos agrícolas quanto os agricultores precisam confiar mais na política de médio e longo prazo do governo para se sentirem confortáveis a investir.”

Com este cenário desafiador, o Grupo JDemito encontra-se hoje diante de um grande dilema: que caminho trilhar para como construir o futuro da JDemito.

O Agronegócio e a JDemito

O agronegócio é um dos setores mais importantes para a economia brasileira. Em momentos de crescimento ou de crise, o país tem essa atividade como importante impulsionadora do PIB e das exportações. Diante deste fato, o setor tem se tornado cada vez mais profissionalizado e em busca de conhecimentos e estratégias que possibilitem aumentar a produtividade.

O crescimento do agronegócio impulsiona a expansão de outros setores a ele relacionados. Um desses setores é o de corretivos de solo, como o calcário. É neste setor que atua o Grupo JDemito. Embora seja considerada uma empresa de mineração (uma vez que extrai o seu principal produto de reservas minerais), seu grande consumidor é o mercado agrícola.

O calcário é importante em algumas regiões dependendo do solo onde é feito o plantio. Ele consegue corrigir a acidez do solo, além de ser fonte de magnésio e cálcio para a planta. Com isso, proporciona aumento de produtividade. Existem dois tipos de calcário, o Calcítico e o Dolomítico, sendo cada um deles mais adaptado para situações específicas. Além da agricultura, o calcário também é utilizado para produzir brita siderúrgica e brita para a construção civil.

O calcário entrou na vida da família Demito na década de 1980, quando os irmãos Davi e José, que viajavam muito pelo Brasil, descobriram uma oportunidade na região conhecida como MATOPIBA (Figura 1), mais especificamente no Estado de Tocantins (que à época ainda era Goiás). Estava iniciando na região a produção de soja com um futuro promissor à frente e, especialmente a região do Maranhão, havia a demanda de muito calcário para correção do solo. Os irmãos então resolveram apostar na oportunidade e começar a explorar a produção de calcário.

Ao enxergar a oportunidade que Davi e José estavam explorando, Jonas, outro irmão de Jeremias, também se aventurou no negócio de mineração de calcário Calcítico em 1983 em uma sociedade com Davi. Percebendo que o setor era interessante e promissor, em 1985 Jonas decidiu explorar uma área de calcário Dolomítico no Maranhão. Primeiro, ele convidou Davi para a sociedade, mas este não acreditou no potencial do calcário Dolomítico. Jonas convidou então o irmão Jeremias para ser seu sócio e construir no município de Riachão - MA a primeira indústria de calcário Dolomítico da região de Balsas no ano de 1985.

Figura 1 - Região do MATOPIBA (Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia).



Fonte: 1 Wikipédia- <https://pt.wikipedia.org/wiki/MATOPIBA>

Jonas conhecia este mercado e tinha contato com produtores rurais que falavam da importância do calcário Dolomítico na região. Portanto, ele sabia da oportunidade que uma jazida deste minério poderia oferecer. Quando Jonas convidou Jeremias para o empreendimento, ele prontamente aceitou, sem fazer nenhuma análise econômica, apenas confiando no *feeling* de mercado do irmão.

De início Jeremias, não se dedicou integralmente ao empreendimento. Entre 1985 e 1991, ele permaneceu em São Paulo, onde trabalhava em uma multinacional e considerava a JDemito como um investimento.

Juntos, os irmãos conseguiram levantar algum dinheiro para investir, mas o início foi bem desafiador. Jonas precisou vender um caminhão que possuía e Jeremias utilizou suas reservas financeiras. Além disso, eles precisaram fazer alguns empréstimos com amigos. Eles também aproveitaram o nome que os irmãos tinham construído na região para ter crédito para comprar equipamentos e muitas outras coisas a prazo. Ainda assim, o crescimento da empresa precisou ser gradual, e demorou até que eles conseguissem chegar a um nível no qual não dependiam apenas de financiamento externo.

Nesta fase, os irmãos Demito também não tinham muito planejamento. Eles estipularam algumas metas e sabiam onde queriam chegar, mas nada muito definido formalmente. Com o crescimento da empresa, isso mudou naturalmente.

A sociedade entre os irmãos prosperou, pois tinham um perfil muito complementar. Jeremias sempre teve muita habilidade administrativa, enquanto Jonas sabia muito sobre a operação e tinha muita coragem para ser um desbravador. Essa habilidade era essencial, especialmente no início da empresa, quando era preciso montar uma indústria onde nem estrada havia.

Jonas conseguiu os primeiros clientes entre os agricultores que já conhecia na região de Balsas, mas a concorrência não demorou a reagir e ela veio de dentro da própria família. Davi (um dos irmãos que havia apresentado Jonas ao calcário e tinha negado ser seu sócio na indústria de calcário Dolomítico) resolveu montar uma indústria de calcário Dolomítico próxima à JDemito e fazer uma concorrência bem direta. Isso gerou vários problemas para o negócio e para a relação familiar. Davi tinha uma atuação de mercado bem agressiva, enquanto Jonas e Jeremias procuravam manter uma convivência mais pacífica, buscando e propondo parcerias.

Logo na sequência ocorreu o momento que Jeremias considera o mais crítico para a empresa. Em 1991 houve uma grande empolgação do mercado agropecuário com a promessa de facilidades no financiamento feita pelo então presidente Fernando Collor. Com os problemas políticos enfrentados pelo presidente essa promessa acabou não se concretizando e a JDemito tinha realizado um investimento alto contando com essa expectativa de crescimento de mercado. O crescimento não veio e o grupo acabou ficando com um endividamento elevado, o que gerou um período de grande dificuldade.

Os irmãos conseguiram superar essa crise usando uma visão de agricultor. À época eles tinham algumas propriedades agrícolas e conseguiram financiamento para plantio (que mesmo com os problemas governamentais era mais barato do que financiamento industrial) que acabou sendo direcionado para a indústria de calcário.

Mesmo com a crise e as dificuldades, a JDemito seguia em busca de novas oportunidades. Com a rede de relacionamentos que Jonas e Jeremias construíram por atuar na área, e com o auxílio de um geólogo (que fez um serviço para a empresa, descobriu novas jazidas e posteriormente aprofundou a pesquisa para conhecer a qualidade da rocha e atestar a viabilidade de uma nova indústria), em 1994 eles tomaram conhecimento da existência e adquiriram os direitos minerários de uma jazida em Bandeirantes - TO, onde existe calcário de qualidade superior ao encontrado em outras jazidas na região.

A partir de 1997, recuperados da crise do início da década, eles conseguiram iniciar a construção de uma nova indústria em Bandeirantes, de modo bem lento, que começou a operar efetivamente entre 1999 e 2000. O foco dessa nova planta era explorar o mercado do Tocantins, mas a qualidade permitiu atingir também os mercados do Maranhão, Piauí, Pará e Mato Grosso.

A Caltins inicialmente foi montada no Tocantins, que era um mercado pequeno, mas que demonstrava possibilidade de crescimento. Os irmãos acreditavam que o grande mercado

a ser atendido seria o de Mato Grosso, que tem grande potencial agrícola, mas não tinha calcário, um corretivo fundamental para garantir a produtividade no seu tipo de solo.

Para surpresa dos empreendedores, na prática o que aconteceu foi que a qualidade do produto era tão boa que viabilizava o frete até mesmo para a região de Balsas - MA, que acabou sendo o mercado que respondeu mais rápido e foi responsável pelo crescimento acelerado da Caltins em Bandeirantes - TO.

O valor do frete é bastante relevante para a indústria de calcário. Ele inviabiliza que uma indústria consiga atender agricultores com propriedades muito distantes, visto que encarece consideravelmente o preço do produto e conseqüentemente não torna viável economicamente a sua utilização. Sendo assim, é possível afirmar que uma indústria de calcário tem um raio de atuação onde é viável economicamente.

O sucesso foi tamanho que em 2002 a JDemito vendeu sua planta inicial em Riachão - MA e focou suas atenções na Caltins em Bandeirantes. Desde então a empresa não parou de crescer e expandir sua atuação no mercado de calcário. Para isso foi preciso encontrar e explorar novas jazidas de calcário para conseguir expandir o raio de atuação. Em 2004, ela montou uma nova indústria, a Natical, que permitia expandir o raio de atuação da empresa; em 2012, montou a Minerax; em 2014, a Supera e, mais recentemente, adquiriram a Calpi. Todas essas indústrias juntas, somadas à JDemito Sports e à Toplog logística, são hoje parte do Grupo JDemito.

Mesmo com as novas indústrias, a Caltins ainda é a menina dos olhos do Grupo. Ela representa mais de um terço da produção e do faturamento do Grupo que atualmente produz 1.400 toneladas por ano e fatura por volta de 60 milhões de Reais.

Atualmente o Grupo é o maior produtor de calcário da Região Norte e um dos maiores do país. Ele atua nos Estados do Maranhão, Tocantins, Piauí, Bahia, Pará e Mato Grosso e detém cerca de 50% do mercado desses Estados.

A Toplog é uma empresa criada pelo Grupo JDemito para aumentar a sua eficiência no frete, permitindo ampliar o raio de viabilidade econômica de atuação das suas indústrias. A JDemito Sports gerencia a carreira de atletas de futebol e é um desdobramento da atuação social do Grupo JDemito que procura levar esporte para jovens da região.

Questões para reflexão e discussão:

Jeremias sabe que continuar a crescer organicamente, como vem ocorrendo nos últimos anos, poder abrir espaço para concorrentes locais ou para grandes grupos estrangeiros interessados no agronegócio brasileiro. Esses grupos podem comprar jazidas próximas, investir em infraestrutura logística e criar uma guerra de preços. Assim, Jeremias tem algumas alternativas para o futuro de seu principal negócio:

- 1) O grupo pode diversificar seus recursos atuando em outras áreas, evitando, assim, concorrer com grandes grupos nacionais ou estrangeiros que possam adentrar no mercado de calcário.
- 2) Caso opte por aumentar os investimentos no negócio atual, a estratégia pode ser buscar novas jazidas estrategicamente localizadas para serem exploradas ou comprando indústrias menores que já atuam na região. Mas isso não garante ganho de escala no curto prazo, uma vez que a geração orgânica de caixa, apesar de positiva, não permite uma velocidade de crescimento que permita aumentar consideravelmente as barreiras para novos entrantes, melhorar sua eficiência e ampliar seu raio de atuação, consolidando-se ainda mais no setor.
- 3) A terceira opção é buscar parceiros, como bancos, grandes empresas agropecuárias ou fundos de investimento para atuarem como investidoras do Grupo JDemito e permitir que o Grupo opte pela rápida expansão. Neste cenário, os empreendedores conseguem dividir os riscos de um possível cenário negativo, mas perdem o controle total e autonomia que possuem hoje.

Qual você acredita ser a melhor opção para o Grupo JDemito? E para os empreendedores Jonas e Jeremias? Justifique a sua decisão.