

DATA DE REGISTRO: 09/05/2013

DATA DE PUBLICAÇÃO: MAIO/2013

VEICULO: REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS / NACIONAL

SEÇÃO: AÇÃO

PÁGINA: CAPA, 04, 64 A 69

TIRAGEM: Não possui

TIPO DE VEICULO: REVISTA TITULO: PENSANDO FORA DO SACO

LINKS RELACIONADOS: Não possui

RANKING EXCLUSIVO | **AS EMPRESAS, OS BANCOS E OS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA QUE FIZERAM OS MAIORES NEGÓCIOS DO PAÍS**

INSPIRAÇÃO PARA I

ÉPOCA **NEGÓCIOS**

EDITORIA GLOBO

Como trabalha Fernando Queiroz, dono da **MINERVA**, empresa que aumentou de valor **155%** em um ano – num setor em que os concorrentes tropeçam

29/03/2013
R\$ 1.873.891.543,60

VALOR DE MERCADO

29/03/2012
R\$ 732.076.106,82

EXEMPLAR DE ASSINANTE
VENDA PROIBIDA
MAIO 2013 | Nº75 | R\$ 14,00

1. MBA NO CINEMA: AS LIÇÕES DE WOODY ALLEN, CLINT EASTWOOD, MUHAMMAD ALI

2. O PADRE QUE ADOTOU GESTÃO PROFISSIONAL E TRIPLICOU O NÚMERO DE FIÉIS NA MISSA

A resistência da Lorenzetti

INVESTIMENTOS

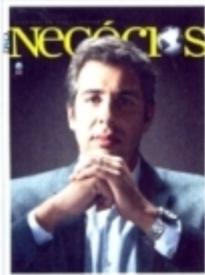
Queiroz: ele transformou um frigorífico de US\$ 360 mil numa empresa de R\$ 1,8 bilhão

O CAMPEÃO DA BOLSA

www.epocanegocios.com.br

INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

EPSCA NEGÓCIOS



Maio 2013
Número 75

FOTO
GABRIEL RINALDI
PRODUÇÃO
SILVIA BELRUSS
EDIÇÃO DE IMAGEM
ARTNET

8
Carta do editor

9
Expediente



38 VISÃO

A trajetória de Fernando Queiroz, que transformou um frigorífico de US\$ 360 mil numa empresa de R\$ 1,8 bi

50 DO CONTRA O economista Ha-Joon Chang questiona o capitalismo e contesta a eficácia dos investimentos em educação

64 AÇÃO

O grupo **Josapar** passou 60 anos produzindo só arroz. Agora, não para de lançar produtos



70 DEIXA QUE EU ASSUMO As dificuldades



A

AÇÃO





Pensando *fora* do saco

A JOSAPAR, FABRICANTE DO ARROZ TIO JOÃO, PASSOU 60 ANOS FAZENDO SÓ ISSO MESMO: ARROZ. AÍ PAROU, PENSOU E DECIDIU DIVERSIFICAR: HOJE TEM QUASE UMA CENTENA DE PRODUTOS. O QUE SERÁ QUE DEU NO JOÃO? / FABIANA PIRES



Uma empresa que existe à sombra de um João

Nem todo mundo sabe, mas por trás do famoso senhor de bigodes que estampa a embalagem do arroz mais vendido no país há uma empresa chamada **Josapar**. Sobre ela, você precisa entender, basicamente, duas coisas: o homem que a fundou se chamava Joaquim, e não João. E, hoje, ela vende de azeite a fertilizantes.



A história é famosa em Houston, no Texas. Aconteceu lá pela década de 40, época de ouro do cultivo de grãos na região. Havia um fazendeiro negro que produzia um arroz tão bom, tão superior aos demais, que sua fama se espalhou por todo o condado.

Os donos de moinho não sabiam sequer o nome completo do brilhante e recluso fazendeiro. Todos ali o chamavam apenas de uncle Ben (tio Ben, em português). Foi pensando nele que o empresário Gordon Harwell batizou sua marca de arroz, criada em 1943. Na mesma época, a brasileira Necy Oliveira se mudava para os Estados Unidos com o marido americano. Deixava no Brasil o pai, a mãe, os irmãos e os negócios da família – um armazém e alguns campos de produção agrícola. Quando retornou, três anos depois, trouxe junto

Por dentro
da Josapar

FUNDAÇÃO
1922

FUNCIONÁRIOS
1.222

FATURAMENTO
EM 2012
R\$ 909,9
milhões

de logística, marketing e, sobretudo, inovação – ainda que seja inovação em apenas uma linha de produto. O arroz Tio João, por exemplo, foi o primeiro a ser vendido já selecionado e lavado dentro de pacotes transparentes, separados por quilo. As donas de casa, acostumadas a comprar a granel e a perder um tempo danado para separar os melhores grãos, agradeceram a novidade. Foi a partir daí que o Tio João foi ganhando espaço, conquistando prateleiras e invadindo a casa dos consumidores. Pode abrir o armário da cozinha: provavelmente a embalagem estampada com aquele senhor careca, de bigodes e vestido à moda antiga estará por lá.

A marca se tornou tão famosa que acabou ficando mais conhecida do que seu fabricante, a Josapar. A história da empresa, fundada por Joaquim de Oliveira, em 1922, é curiosa: mudanças drásticas no início (era uma empresa de varejo que se aventurou na agroindústria), nenhuma mudança estrutural nas décadas seguintes (durante 60 anos, sua área industrial só produziu arroz) e uma expansão radical nos últimos anos. Desde 2002, a terceira geração dos Oliveira promoveu uma intensa reestruturação na empresa, que resultou na criação de um portfólio com 67 produtos. A Josapar fez, em uma década, o que não havia feito em seis.

“Foi um movimento para acompanhar as mudanças do mercado”, diz Luis Augusto Krause, diretor comercial da Josapar. “Houve uma transformação nos hábitos de consumo, com o crescimento da renda da população. As pessoas

uma ideia para o nome da marca de arroz: os Oliveira, Tio João.

O argumento de Necy para justificar a escolha foi esse: "Assim como toda família americana tem um 'uncle Ben', toda família brasileira tem um tio João". A ideia agradou ao pai e aos irmãos, que procuravam algo familiar e popular para atrair os consumidores. Tempos depois, nos anos 70, a marca se tornaria líder de seu mercado, título que mantém até hoje. Não dá para afirmar que o sucesso tenha vindo pela escolha do nome, claro. A liderança é fruto daquilo que geralmente produz as marcas campeãs: uma bem dosada mistura

MINIUCS

FATIA
DO MERCADO DE
ARROZ NACIONAL
7%



crematório de restos de propagação em premium começaram a buscar produtos melhores ou mais fáceis de preparar." Assim, o Tio João ganhou o status de marca premium e a linha Meu Biju, com arroz e feijão, nasceu para as classes C e D. Também entraram no catálogo bebidas à base de soja e refeições semiprontas, entre muitos outros produtos. A lista continua crescendo. Neste mês, o grupo planeja fazer 26 lançamentos.

Os dados financeiros da Josapar aumentaram no ritmo da expansão dos negócios: a receita líquida da empresa mais do que dobrou no período, saindo de R\$ 390 milhões em 2002 para R\$ 909

OS 90 ANOS DE
REVIRAVOLTAS
DA JOSAPAR

1922 O português
Joaquim Oliveira funda a
Josapar, em Pelotas (RS)

1940 A família funda a Granja
Quatro Irmãos. É lá que o arroz
Tio João começa a ser fabricado

1952 Joaquim
Oliveira morre,
aos 56 anos

1953 É inaugurado o
primeiro supermercado
Real, no Rio Grande do Sul

1973 É fundada, em Pelotas,
a indústria de beneficiamento
de arroz Suprarroz

OS QUATRO LADOS DO TIO JOÃO

AO MESMO TEMPO QUE É RICO, É POBRE E, APESAR DE TER 91 ANOS, SE REINVENTOU. O NEGÓCIO DA FAMÍLIA OLIVEIRA PASSOU POR GRANDES MUDANÇAS NA ÚLTIMA DÉCADA E, HOJE, PODE SER VISTO DE MUITAS MANEIRAS, SÓ DEPENDE DO PONTO DE VISTA





Tio João
Família
DO AVÔ JOAQUIM
PARA OS NETOS

A empresa é comandada hoje pela terceira geração dos Oliveira. Luciano Adures de Oliveira e Augusto Lauro de Oliveira Júnior, respectivamente presidente e vice-presidente da Josapar, são netos do fundador.



Tio João
Inovador
NOVA GERAÇÃO,
NOVAS IDEIAS

Na última década, além de aumentar sua variedade de ofertas de arroz para atender da classe A à classe E, a Josapar lançou dez outras linhas de produtos variados, ganhando mais espaço nas prateleiras dos supermercados.



Tio João
Rico
MUITO DINHEIRO
QUE ENTRA...

Em 2012, o faturamento líquido da Josapar foi de cerca de R\$ 910 milhões, um aumento de 27% na comparação com o ano anterior.



Tio João
Pobre
...E MUITO DINHEIRO QUE SAI

O lucro da Josapar em 2012 foi de R\$ 33,6 bilhões – cerca de 3,5%. A margem é considerada baixa por analistas, embora tenha sido um pouco superior à de 2011. Naquele ano, os ganhos da fabricante representaram pouco mais de 2% da receita.

De onde veio o Tio João?
O nome do principal produto da Josapar foi inspirado na marca Uncle Ben (tio Ben, em português), dos EUA. É que uma das filhas de Joaquim, Neco, casou-se com um americano e morou na terra do Tio Sam (outro tio) durante três anos. Quando voltou, sugeriu ao pai batizar o arroz com o nome de Tio João – para ela, a versão brasileira do Ben.

milhões em 2012. As ações acompanharam a toada: valorizaram 324,4% desde 2005, segundo dados da Economática. “É uma alta três vezes maior do que o Ibovespa registrou no período”, diz Wesley Mendes, professor da Fundação Getulio Vargas.

O único indicador que não arrancou suspiros dos investidores foi o lucro. Em 2012, ficou em R\$ 33 milhões, pouco mais de 3,5% das vendas. “O Ebtida

[geração de caixa operacional] permaneceu no mesmo patamar de 2011, apesar de o faturamento da empresa ter crescido”, diz Adriano Gomes, professor de finanças da Escola Superior de Propaganda e Marketing. “Isso pode significar certa deficiência na estrutura da companhia, que precisa reduzir os custos para aumentar a margem.” Ainda que as margens sejam baixas no mundo das commodities

AÇÃO / ALIMENTOS

1975 A produção da Suprarroz começa a ser entregue em saquinhos transparentes de 1, 2 e 5 quilos

1976 O arroz Tio João se torna líder de mercado no Brasil

1980 A indústria Suprarroz adota o nome de seu principal produto, Tio João

1988 A Josapar abre capital na bolsa de valores. São emitidas mais de 10 milhões de ações



A ORDEM DO MOMENTO É DIVERSIFICAR

Menos arroz na receita

De pouquinho em pouquinho, os

Cadê o dinheiro que estava aqui?

O lucro da Josapar cresce a passos lentos, quilômetros atrás do faturamento. O motivo: a empresa gasta muito para fabricar seus produtos



PRODUTOS: A LISTA VAI DE ARROZ JAPONÊS A FERTILIZANTES, PASSANDO POR AZEITES E BEBIDAS À BASE DE SOJA. SE QUISESSE, A JOSAPAR PODERIA VOLTAR AO RAMO DE SUPERMERCADOS, USANDO TODOS OS ITENS DE SEU CATÁLOGO

agrícolas, o fato é que os gastos operacionais da empresa são realmente altos. Em 2012, devido ao aumento no preço da saca de arroz (que foi de R\$ 22 na safra anterior para R\$ 35), a Josapar desembolsou cerca de R\$ 420 milhões apenas com a compra de sua principal matéria-prima. De acordo com o diretor financeiro, Marcelo Furlan, isto equivale a 80% dos custos totais. "Sempre que tivermos uma produção elevada teremos um faturamento elevado, porque existe demanda", afirma. "O lucro não cresce na mesma proporção."

A compra do grão corresponde a 80% de todos os custos operacionais da Josapar. No ano passado, foram gastos R\$ 420 milhões só em arroz

novos produtos ganham espaço no faturamento do grupo



FATURAMENTO LÍQUIDO

LUCRO LÍQUIDO

MÉDIA DE LUCRO ENTRE 2003 E 2012

2003 '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 '11 '12

R\$1b

R\$750ml

R\$500ml

R\$250ml

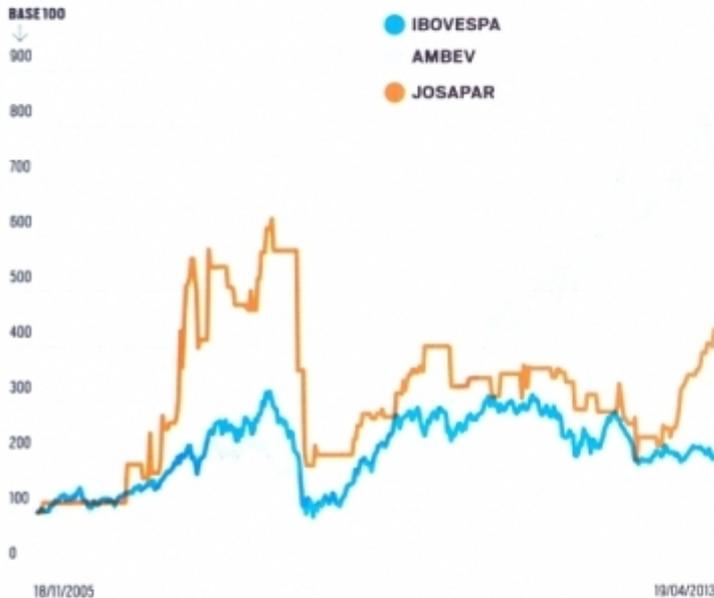
R\$0



As peculiaridades do setor entram na conta dos custos fixos, difíceis de mexer. O problema – se é que é um problema – é o alto investimento que a empresa tem feito nos últimos anos. Comprou, por exemplo, um terreno em Mairinque, no interior de São Paulo, onde o grupo planeja construir uma nova fábrica. Com ela, serão quatro, sendo que as outras três ficam em Pelotas (RS), Campo Largo (PR) e em Recife (PE). A empreitada de R\$ 40 milhões deixará a Josapar mais perto de seu principal mercado consumidor, o paulista.

Uma questão de ponto de vista

As ações da Josapar cresceram mais de 320% desde 2005. A notícia boa é que esse desempenho é três vezes maior do que o registrado pelo Ibovespa, no período. A ruim é que, ainda assim, fica bem atrás da Ambev, outra empresa de bens de consumo



Fontes: CVM (Comissão de Valores Mobiliários); Prof. Wesley Mendes, do Instituto de Finanças da FGV/EAESP e membro do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças - IBEF/SP, com dados da Economatica

A empresa também investiu nos produtores de arroz. Desde 2005, desembolsou R\$ 70 milhões ao ano para fomentar a produção de rizicultores parceiros. Os agricultores cultivam as variedades selecionadas pela empresa, que garante a compra. "Assim, controlamos a qualidade do que vendemos, fidelizamos o produtor e garantimos o abastecimento", diz Augusto de Oliveira Júnior, vice-presidente da Josapar.

ADEUS, VAREJO

▲ maior parte das exportações é de Palatin

A maior parte das exportações são de arroz. Onde está a sede da empresa. É a mesma cidade onde Seu Joaquim morou, casou e criou seus filhos desde quando chegou ao Brasil, em 1911. Ele saiu de Portugal aos 12 anos, munido

apenas de uma carta de recomendação do pai para que trabalhasse no armazém de um amigo. Em 1918, abriria o seu próprio armazém - a produção de arroz começou para suprir a loja. A experiência em varejo levou a família a inaugurar o primeiro supermercado do Rio Grande do Sul, o Real. Seu Joaquim não chegou a conhecê-lo - morreu em 1952, um ano antes de sua abertura.

A inauguração do supermercado, outra ideia trazida por Neco e seu marido dos EUA, deu início a um período importante da história da Josapar. Durante muito tempo, o varejo representou a maior parte do faturamento do grupo, cerca de 60% do total, apesar da liderança do Tio João nas vendas de arroz. Só que, em 1997, com a terceira geração no comando, a área de varejo foi vendida para o Sonae. "A concorrência das multinacionais era muito grande", diz Oliveira Júnior. "Estávamos nos endividando para manter o negócio." Mesmo com a venda do Real, o grupo manteve os oito prédios próprios que a rede ocupava. Hoje, é a Real Empreendimentos, outra divisão da Josapar, que administra os imóveis do grupo.

Com a venda, a companhia diminuiu de tamanho e teve de se reinventar. O faturamento caiu de R\$ 774 milhões, em 1996, para R\$ 352 milhões em 1998. O número de funcionários saiu de 10 mil para pouco mais de mil. A experiência no varejo, no entanto, foi importante. "Nós entendemos o lado de lá", diz Oliveira Júnior. "Sabemos como funcionam os supermercados e isso ajuda na estratégia do negócio."

Para o herdeiro de Seu Joaquim, a empresa está, hoje, muito bem consolidada no setor de alimentos. Prova disso, segundo ele, está na última parceria feita com a produtora de azeites do Chile Nova Oliva. "Eles nos escolheram porque estamos no mercado há bastante tempo." Agora, além de refeições semiprontas, bebidas à base de soja,

existem empórios, vestindo a marca de soja, feijão e os mais variados tipos de arroz, o grupo vai vender também azeite. Fica a expectativa para o que será apresentado até o final deste mês. Dá para aumentar ainda mais a família do Tio João? ☺