



LIVRO 65 ANOS

Coordenação

Bernadette Coser de Orem

Textos e Pesquisa

Memória e Identidade Consultoria

Beth Totini

Élida Gagete

Antonio Veiga

Projeto Gráfico

Studio Ronaldo Barbosa

Ronaldo Barbosa

Jarbas Gomes

Fotografias

Acervo Família Coser

Acervo Coimex

Impressão e Acabamento

Gráfica e Editora GSA

COIMEXPAR - Conselho de Administração

Presidente

Otacílio José Coser

Vice Presidente

Evandro Coser

Conselheiros

Bernadette Coser de Orem

Eliane Lustosa

Fernando Magalhães Portella

Orlando Machado Junior

Otacílio Coser Filho

Rachel Coser

Diretoria Executiva

Presidente

Orlando Machado Junior

Diretora Jurídica

Maria Beatriz Armelin Pedroni

Diretor de Administração e Controle

Márcio José Ferreira

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)

(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

G113c

Gagete, Élida, 1966-

65 anos Coimex: 1949-2014/[Élida Gagete]. - 1. ed. - São Paulo, SP :

Studio Ronaldo Barbosa, 2014.

104 p. : il. ; 30 cm

ISBN: 978-85-68574-00-3

1. Coimex (Grupo) – História. 2. Desenvolvimento econômico.

3. Empreendedorismo. 4. Empresas - Espírito Santo (Estado) – História. I. Título.

CDU: 658(815.2)



65 Anos Coimex

1ª Edição

São Paulo - SP

2014

7 APRESENTAÇÃO

Capítulo I

**9 ENTRE “CARROÇAS” E IMPORTADOS,
UMA NOVA COIMEX**

- 10 Capixaba e múltipla
- 15 Oportunidade à vista
- 17 Grande guinada

Capítulo II

23 OPORTUNIDADES SEMPRE NA MIRA

- 27 Mão do destino
- 28 Café: o início de tudo
- 30 Negócios de gente grande
- 33 Os Coser: as origens
- 36 A vez dos automóveis

Capítulo III

39 MILAGRE DA MULTIPLICAÇÃO

- 41 Abrindo o leque
- 45 Trading: a arrancada
- 49 Segunda geração e novos empreendimentos

	Capítulo IV
53	AJUSTE NO FOCO PARA CRESCER MAIS
54	Liderança na importação de automóveis
57	Tempo de mudar
62	Oportunidades do final do milênio
	Capítulo V
67	UM MUNDO DE OPORTUNIDADES
70	Comércio Exterior: novas perspectivas
77	Logística ganha espaço
78	Outras áreas na mira
	Capítulo VI
85	UNIÃO E PERENIDADE
88	Fundação Otacílio Coser
92	Ajuste na rota
94	Inovar e revitalizar
96	Reinventando-se aos 65
98	LINHA DO TEMPO
102	POSFÁCIO

GRUPO COIMEX - 65 ANOS

Em 1949 um jovem empreendedor do interior do Espírito Santo, de apenas 22 anos, fundava uma pequena corretora de café em Vitória, capital do Estado. Esse foi o primeiro passo da trajetória empresarial de Otacílio Coser, que teria como principal marca o espírito empreendedor.

Ano após ano, Otacílio liderou a implantação de muitos outros negócios, a partir da sensível percepção das demandas do crescimento do Espírito Santo e do Brasil, e não se furtou de fazer ajustes de rota, sempre que necessário. Por isso, nesses 65 anos que nos separam daquele momento inicial, ele consolidou a base de um grupo sólido e que, com a ajuda de seus filhos, de gestores competentes e de sócios igualmente determinados, cresceu, profissionalizou-se e segue em firme expansão.

Hoje, o Grupo Coimex tem o privilégio de viver um momento de maturidade, apoiado num modelo exemplar de governança que permite a convivência entre seu fundador, que segue à frente do Conselho de Administração, a segunda geração e os gestores profissionais, além de já preparar a próxima geração dos Coser para que se tornem as lideranças do futuro. E foi dessa troca que surgiu a ideia de fazer o registro de nossa história – para que esse legado se transforme em inspiração, para que a identidade e os valores engendrados ao longo do tempo sejam sempre a bússola a nos guiar.

Nosso especial agradecimento a todos que ocuparam e ocupam cargos de direção em nossas empresas, aos funcionários, sócios, clientes, parceiros e amigos que nos acompanharam nesse longo caminho e que tornaram possíveis as realizações descritas nesta obra.

Uma boa leitura a todos!

EVANDRO LUIZ COSER



Otacílio Coser, fundador do Grupo Coimex.

Capítulo I

ENTRE “CARROÇAS” E IMPORTADOS, UMA NOVA COIMEX

“Não temos alternativas. O Brasil não aceita mais derrotas – agora é vencer ou vencer. Que Deus nos ajude”. Assim o recém-empossado presidente Fernando Collor de Mello terminou, austero, o discurso no qual anunciava o pacote de medidas que potencialmente inaugurava uma nova era no Brasil. Em 16 de março de 1990 – um dia após a cerimônia de posse – o país inteiro ficou atônito diante da grande relação de determinações que alteravam profundamente as regras do jogo político-econômico. O *Plano Collor* pretendia mesmo estabelecer uma grande ruptura econômica, moral e ética. Para ficar apenas no âmbito econômico, as mudanças começavam com o congelamento de preços e a troca da moeda – saía o Cruzado e voltava à cena o Cruzeiro. E que ninguém tentasse uma corrida aos bancos, porque os saques da poupança e depósitos em conta corrente ficaram limitados a 50 cruzeiros – o restante seria retido por 18 meses. Outras medidas buscaram conter a especulação financeira e o aumento da inflação, aumentaram impostos e retiraram incentivos à exportação, além de eliminar reservas de mercado, abrindo o mercado brasileiro aos importados.

“Nós estamos sempre correndo atrás do novo, daquilo que os outros ainda não fizeram. A nossa diferença é a criatividade e a agilidade na busca por novos desafios”.



Passados quase 25 anos do dia fatídico, mesmo o mais feroz crítico de Collor e de seu estilo controverso não pode deixar de concordar que naquele momento o Brasil deu uma guinada rumo a uma nova era, ainda que entre sobressaltos, como seria a campanha pelo *impeachment* do presidente, que levou à sua renúncia em 1992. E quando tanto muda e tão rapidamente, a história tem o poder de girar diversas engrenagens ao mesmo tempo, influenciando processos paralelos, dando voltas completas de transformação.

E assim aconteceu com a Coimex, naquele conturbado início dos anos 1990.

CAPIXABA E MÚLTIPLA

Àquela altura, a Coimex contava mais de 40 anos de existência. Grupo sólido, de raízes profundas no Espírito Santo, com seu principal líder – Otacílio Coser – entre os mais respeitados empresários do estado e do país. Isso tudo embora a denominação “Grupo” talvez não se aplique *stricto sensu* ao que a Coimex era naquele momento. Otacílio tinha diversos negócios, com diferentes configurações acionárias e que não necessariamente tinham relação entre si. Eram, isso sim, reflexo da veia altamente empreendedora do descendente de imigrantes que, décadas antes, aventurara-se na comercialização de café, produto que, na época, era esteio da economia capixaba.

Do café, havia consolidado uma das mais importantes empresas de trading do Brasil, além de várias outras atividades: concessionárias de veículos, imóveis, agricultura, usinas de açúcar e álcool, serviços de logística... Onde Otacílio vislumbrasse uma boa oportunidade, podia-se apostar que não a deixaria passar, assim como não perderia o *timing* de se desfazer de empreendimentos que deixassem de ser interessantes. Essa, enfim, foi e é uma de suas principais marcas como empreendedor e que integraria indelevelmente o DNA da Coimex.

Uma marca que faria toda a diferença logo após o Plano Collor. Como todas as empresas brasileiras, o impacto inicial ao pacote de medidas foi de apreensão, mas Otacílio enxergava muito além das contingências pontuais e logo percebeu que tinha em mãos uma oportunidade de ouro. Em 1990, foi instituída a nova *Política Industrial e de Comércio Exterior*, que previa extinção da maior parte das barreiras não-tarifárias herdadas do período de substituição de importações e a definição de um cronograma de redução das tarifas de importação. Portanto, não era necessário ser nenhum analista



O IMPACTO DO PLANO COLLOR

Quando Fernando Collor assumiu a presidência da República tinha pela frente uma inflação que esbarrava na casa dos cinco mil por cento, índice registrado entre março 1989 e março de 1990. O Brasil vivia um verdadeiro flagelo social após a sucessão de quatro planos econômicos fracassados do governo de José Sarney, pautados pelo congelamento de preços. A máquina estatal era inchada, centralizadora e ineficiente e, em pleno processo de globalização da economia, o governo mantinha setores de produção oligopolizados e protegidos por barreiras alfandegárias consideradas retrógradas. Era preciso reinventar o país.

Por isso, no período entre a eleição e a posse, uma equipe de 30 técnicos da equipe de Collor reuniu-se sigilosamente para formatar as medidas que deveriam ser executadas logo nos primeiros dias do novo governo – segundo a manchete do jornal Folha de São Paulo, aquele seria o maior choque “de toda a história”.

O pacote de medidas começava com o congelamento de preços e a troca de moeda, a limitação dos saques da poupança, conta corrente e aplicações e definição da correção do salário mínimo pela inflação efetiva, entre outras medidas financeiras. Também definia o aumento do IPI e do IOF, a taxaço do setor agrícola e o fim dos incentivos à exportação. Como providências para conter a corrupção e o inchaço da máquina governamental, previa punições mais duras para os crimes de abuso do poder econômico, extinguiu 24 estatais, cinco autarquias, oito fundações, três empresas públicas e oito sociedades de economia mista e ainda anunciava cortes nos gastos públicos e demissão de funcionários. Finalmente, previa a abertura do mercado interno, com a redução gradativa das alíquotas de importação.



Desembarque de veículos importados no porto de Vitória nos anos 1990, operação realizada pela Coimex.

especializado para saber o que isso representaria na balança comercial brasileira. Entre 1988 e 1997 as exportações brasileiras passaram de 33,8 bilhões para 53 bilhões de dólares, enquanto as importações quadruplicaram, com crescimento médio de 15,4% ao ano, atingindo 61,3 bilhões de dólares.

Um ícone daquele momento histórico foi a importação de automóveis, proibidas desde 1976. Até os anos 1990 apenas quatro montadoras produziam veículos no Brasil – eram pouco mais do que duas dezenas de modelos que, na opinião sem rodeios do novo presidente, não passavam de “carroças”, dada sua defasagem tecnológica em relação ao que essas mesmas montadoras produziam nos países do primeiro mundo. Aliás, essa era a lógica da nova política industrial de Collor, tanto em relação aos automóveis, como a vários outros produtos: com o acesso dos consumidores a importados, de melhor qualidade e a preços competitivos, as indústrias brasileiras seriam obrigadas a se modernizar, nem que fosse a fórceps.



Numa viagem à Alemanha, antes da posse, Collor participou de um encontro com executivos de empresas multinacionais presentes no Brasil. Foi quando o presidente mundial de uma montadora de veículos questionou a abertura dos mercados. Collor respondeu então: *“antes de o senhor questionar alguma coisa, comece a fabricar carros no Brasil!”*. O executivo estranhou – já fabricava carros! Mas Collor rebateu: *“Não senhor! O senhor não fabrica carros, fabrica carroças!! O maquinário que o senhor envia para o Brasil já não é usado em lugar nenhum do mundo. Então agora devem começar a fazer carros, porque com a abertura comercial vão competir com carros de muito melhor qualidade”*.



Veículos importados na EADI Cariacica (ES), década de 1990.



No entanto, se o fim das barreiras político-econômicas abria novas perspectivas ao mercado, havia um aspecto importantíssimo a considerar, embora nem tão visível, que seria fundamental para viabilizar as importações, sobretudo em relação aos automóveis: a questão logística. Afinal, a mesma defasagem tecnológica enfrentada pelo setor industrial acometia o setor de infraestrutura.

Por isso, a importação de automóveis começou a ser viabilizada pelos maiores e mais bem equipados portos do país, Santos e Rio de Janeiro. Mas, certamente, havia necessidade de que outros se habilitassem a realizar operações dessa monta, seja em relação à própria estrutura portuária quanto às operações logísticas envolvidas.

OPORTUNIDADE À VISTA

Na passagem para os anos 1990 os Coser já eram experientes no comércio internacional de café e de um grande número de mercadorias, incluindo produtos nobres, como químicos, componentes eletrônicos e autopeças, detendo razoável infraestrutura logística que dava suporte a essas operações, por meio da *Coimex Armazéns Gerais*. Também se destacavam no segmento de revenda de veículos: em 1965 havia sido adquirida a *Vitoriawagen*, empresa que se consagrou como a mais tradicional rede autorizada da marca no Espírito Santo, com várias filiais. No setor de automóveis, as empresas da família também incluíam o *Consórcio Viwa*, criado em 1975, a *Viwa Caminhões*, adquirida em 1989, além de concessionárias de outras marcas, como a *Honda Motocenter*, especializada na venda de motocicletas Honda.

O somatório dessas *expertises* àquele momento particular da história do Brasil e à visão empreendedora de Otacílio Coser e seu grupo de confiança – a maioria, de sua própria família – resultou na fórmula de um negócio que representaria a mudança definitiva do patamar empresarial da Coimex: a importação de automóveis em grande escala.

Logo após a diminuição da alíquota de importação de veículos e a regulamentação do setor, alguns importadores independentes começaram a trazer as novidades ao Brasil. Os primeiros carros importados vieram em poucas unidades, de maneira eventual, muitas vezes já com dono certo. Mas, diante da boa aceitação e procura, as próprias montadoras passaram a organizar a importação sistemática, de modo a deixar disponível os novos modelos em suas redes de concessionárias, que se ampliavam para atender ao aumento da demanda que, de maneira espantosa, cresceria muito nos anos seguintes: em

1991 o Brasil importou pouco menos do que 20 mil veículos, a maioria de marcas que ainda não atuavam no mercado brasileiro. A partir do ano seguinte, quando as montadoras anteriormente estabelecidas por aqui também começaram a trazer outros modelos de suas marcas, esse número se multiplicaria em muitas vezes.

Foi quando Otacílio procurou representantes da Honda com quem mantinha contato por conta da *Honda Motocenter* e decidiu comprar um carro importado que a empresa começava a trazer ao Brasil, um *Honda Accord* – até então, a montadora japonesa comercializava apenas motocicletas no país. O maior objetivo de Otacílio, no entanto, era mesmo entender como funcionariam os trâmites para a importação de veículos, já pensando em oferecer seus serviços aos representantes da Honda. Tanto que também procurou outras montadoras que mantinham fábricas no Brasil, cogitando uma parceria para importar os carros pelo Porto de Vitória.

Num primeiro momento, porém, foi difícil alguém acreditar na real capacidade da Coimex e do porto do menor estado do Sudeste em realizar atividade tão grandiosa. Mas Otacílio não desistiu, até porque tinha uma vantagem competitiva “na manga”. O Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias, ou Sistema Fundap, fora criado em 1970 em nível estadual como um instrumento de alavancagem

PREPARANDO A BASE

Os investimentos da Coimex em logística para dar suporte às operações de comércio internacional tiveram início ainda no final dos anos 1980, com a criação da Coimex Armazéns Gerais, no município de Serra, no Espírito Santo, idealizada para incrementar as operações de importação e também agregar serviços ao mercado de café. Por isso, a Coimex Armazéns Gerais implantou ali um moderno sistema de beneficiamento do produto, proporcionando ao mercado cafeeiro condições de preparo e comercialização dentro dos padrões internacionais de qualidade, custo e atendimento.

No ano seguinte, a Coimex recebeu permissão da Receita Federal para operar em regime de Entrepósito Aduaneiro de Uso Público. Essa iniciativa visava melhorar a estrutura portuária e retroportuária e os entrepostos aduaneiros passaram a ser destinados à estocagem de mercadorias importadas, sendo que os clientes são beneficiados com suspensão de tributos até o momento de nacionalização dos produtos que, desse modo, podiam ser retirados em lotes.

A experiência na gestão desse entreposto seria fundamental para que, em 1992, a Coimex investisse em um outro empreendimento do gênero, vencendo a licitação para

econômica via concessão de incentivos, com o apoio do próprio Otacílio. Até os anos 1990 o Sistema havia enfrentado dificuldades para efetivamente fomentar a atividade portuária no Espírito Santo, mas a nova “abertura dos portos” mudava tudo.

Ou seja: existia demanda, oportunidade e condições favoráveis. Faltava quem fosse lá e fizesse. Foi assim que a Coimex deu o maior salto de sua história.

GRANDE GUINADA

Em 1992 a Coimex realizava sua primeira operação de importação pelo Porto de Vitória. Seu cliente, a Honda Motors, “arriscou” um contrato para um lote de apenas 176 carros, mas que logo demonstrou ser um grande sucesso e, sim, a custo bem mais competitivo graças aos incentivos do Fundap. Não demorou para que a carteira de clientes da Coimex nessa modalidade de negócios se multiplicasse. Quase todas as montadoras estrangeiras que começavam a trazer carros ao Brasil, bem como as que já atuavam por aqui, passaram a contratar os serviços da Coimex para fazer a importação via Porto de Vitória, uma operação na qual, graças a seu pioneirismo, a empresa realizou praticamente sem concorrência relevante durante um bom tempo.

a implantação e gestão do que passava a ser denominado Estação Aduaneira do Interior (EADI) – também chamada de “porto seco” –, em Cariacica, no Espírito Santo.

Concebida para dar suporte às operações com automóveis, a EADI foi inaugurada em 1996 e era considerada o maior projeto do “Sistema Empresarial Otacílio Coser”. Foi planejada para ter 700 mil metros quadrados de área, 10 mil de armazéns, um centro automotivo com estocagem de peças e local para revisão e montagem de carros, além de pátios e escritórios, tudo voltado à prestação de serviços públicos de armazenagem geral e alfandegada. Logo também passaria

a oferecer ao mercado automobilístico serviços de PDI – iniciais do termo em inglês Pre Delivery Inspection – que incluem a completa verificação dos itens dos automóveis antes de sua entrega às revendedoras, com objetivo de detectar, adequar e reparar itens que eventualmente não estejam adequados ao mercado consumidor brasileiro.

No final da década de 1990, quando as operações com veículos desaceleraram, a Coimex Armazéns Gerais seria voltada a operações de logística dos mais diversos tipos de carga, passando a atuar em toda a região Sudeste.



Coimex Armazéns Gerais, década de 1990.



A existência do Sistema Fundap conferiu ao Porto de Vitória um diferencial competitivo importantíssimo, atraindo grandes empresas automotivas que engendraram investimentos em infraestrutura logística. Na primeira metade da década de 1990 o Espírito Santo se consagrou como uma das principais portas de entrada de veículos importados no Brasil – em 1995, mais de 70% dos quase 370 mil veículos importados chegaram por lá.

O resultado foi um crescimento espetacular da Coimex na primeira metade da década, tão intenso que teria a força de mudar toda sua estrutura. Com o faturamento subindo de forma impressionante, a maior parte dos esforços foi direcionada às operações de importação de veículos, quase paralisando o comércio de outros produtos. Em 1994 quase 80% dos veículos importados no Brasil eram trazidos pela Coimex e, no ano seguinte, a empresa regozijava-se com um crescimento global de seus resultados de mais de 127% e rentabilidade patrimonial de quase 40%, o quinto melhor desempenho no setor de comércio atacadista em todo o país.

Essas cifras isoladamente, porém, não teriam a força de transformar completamente a Coimex. Afinal, a história está cheia de casos de sucesso efêmero de empreendimentos que não conseguiram se sustentar em longo prazo. O que fez a diferença aqui foi, de novo, o olhar bem mais adiante dos Coser. Como se costuma dizer informalmente, o crescimento não “subiu à cabeça” e, desde a primeira hora, os lucros alcançados com o *boom* da importação de automóveis transformaram-se em investimentos, voltados basicamente a duas frentes: de um lado, novos negócios voltados a potencializar as atividades de comércio internacional e de logística e, de outro, um intensivo processo de profissionalização da gestão, que começaria a surtir resultados a partir de 1998.

O “Sistema Empresarial Otacílio Coser”, como se autodenominava na época, puxado pela Coimex Trading, ganhava cada vez mais visibilidade em terras capixabas e em todo o Brasil. O reconhecimento foi só estímulo para continuar perseguindo um viés de crescimento sustentado. A responsabilidade diante do sucesso havia acendido a luz amarela, que evidenciava a urgência de estruturar as bases para potencializar esse inédito ciclo de expansão dos negócios da família.

Em 1994 o Grupo Coimex apresentou um índice de desenvolvimento tão expressivo que, no ano seguinte, foi merecedor de uma das mais importantes premiações do país, conferida pela Revista Exame, da Editora Abril, como a empresa que mais cresceu no ano.

A segunda geração dos Coser já estava com mãos à obra havia algum tempo e vários executivos tinham sido destacados para gerenciar os negócios. Além disso, foi implantada uma nova política de gestão de pessoas, pautada pela capacitação intensiva e compartilhamento de informações e decisões, e contratadas assessorias especiais: de imprensa, comunicação, jurídica, tecnologia de informação... Tudo para atender às novas necessidades de uma organização moderna e eficiente, alinhada às exigências da globalização.

Entretanto, havia que se enxergar mais adiante. Ainda em meados dos anos 1990 começou-se a pensar, com a ajuda de consultorias do mais alto gabarito, em reestruturação organizacional. No final daquela década uma primeira e importante fase desse processo estaria concluída, com a estruturação de uma empresa holding, a *CoimexPar*, que passaria a comandar as áreas de negócio: *Comércio Exterior, Infraestrutura e Logística*. A reorganização das operações em negócios específicos tinha como base um modelo de administração ágil e descentralizado, que incluía a profissionalização em todos os níveis e a implantação de um modelo atualizado de governança corporativa. Os centros de administração foram consolidados em São Paulo, mantendo-se a sede das empresas em Vitória, nos escritórios que, desde 1988, funcionavam no emblemático *Palácio do Café*, na Enseada do Suá.

Após mais de quatro décadas de sucessos – e sem desconsiderar as lições advindas dos insucessos, devidamente administrados – a Coimex chegava enfim a um processo definitivo de maturidade empresarial. Aquele foi, sem dúvida, o marco de fundação da Coimex do século XXI. A vantagem era iniciar essa aventura trazendo na bagagem muita experiência e, na base, princípios e crenças que fariam toda a diferença dali em diante.

* * *

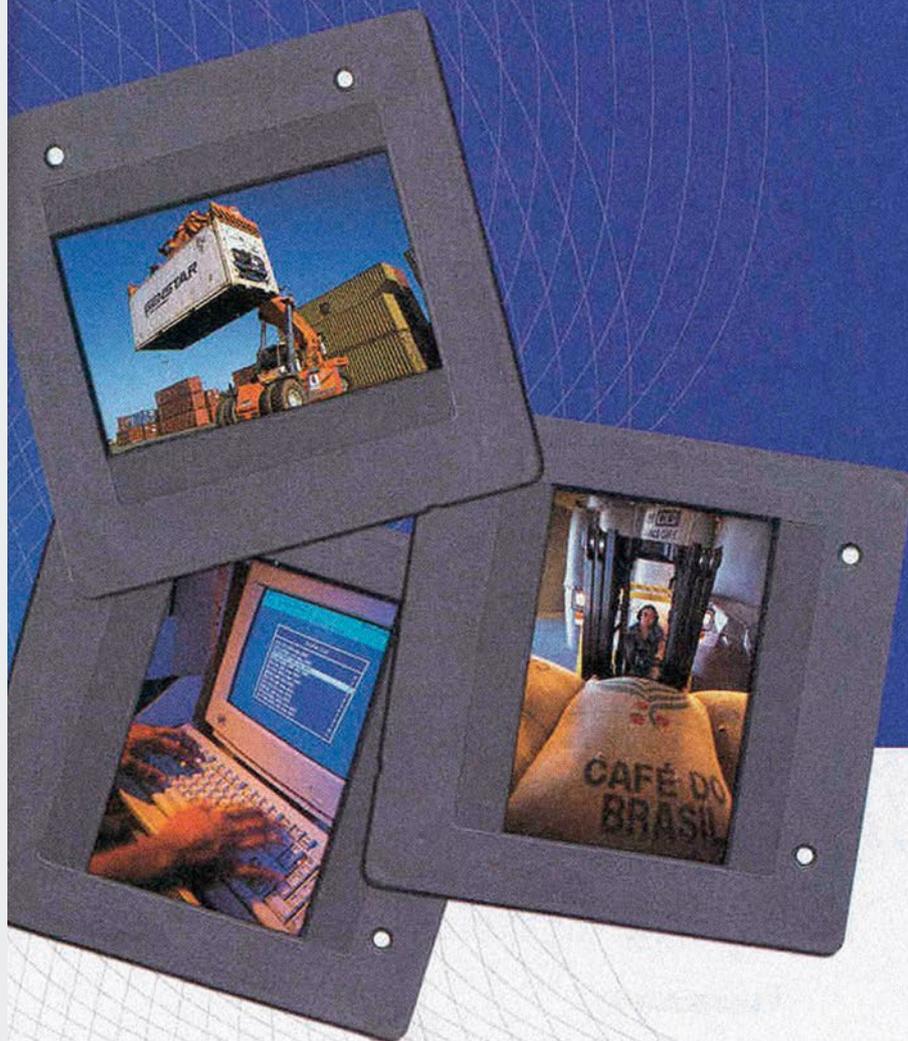
O verdadeiro líder é aquele que consegue perceber as grandes oportunidades, quando elas ainda nem são tão grandes assim.



A Coimex nasceu há 50 anos, como resultado da ação empreendedora de seu fundador, Otacílio Coser, iniciando suas atividades no setor cafeeiro. Hoje, o que era apenas uma, tornou-se um grupo de empresas, atuando em setores como: Comércio Exterior, Logística, Concessionárias, Agroindústria, Infraestrutura e Serviços Públicos.

Graças ao seu pioneirismo, o Grupo Coimex firmou-se como um dos maiores conglomerados empresariais do país, ocupando posição de destaque no cenário econômico brasileiro. E isso é resultado do investimento constante em tecnologia, capacitação e valorização dos recursos humanos e de uma atuação marcada pela responsabilidade social empresarial.

Assim, o Grupo Coimex chega aos 50 anos: sempre se reinventando, abrindo caminhos, mostrando novas direções, rumando a novas conquistas. Isso é liderança. E essa é a sua vocação.





Discurso de inauguração da Vitoriawagem de Vila Velha (ES), 1978.

Capítulo II

OPORTUNIDADES SEMPRE NA MIRA

Que a fala mansa, o olhar gentil e o jeito simples não nos deixem enganar: Otacílio Coser foi e é um daqueles empresários obstinados, que não impõe limites às suas realizações desde que não se ultrapasse os limites da retidão e da ética. Um gigante que enfrenta com a mesma capacidade os bons e os maus momentos e de todos sempre extrair os melhores resultados ou aprendizados.

Otacílio nasceu em 1927 na pequena Itaguaçu, no Espírito Santo. Era um dos sete filhos de um casal de descendentes de imigrantes que, como tantos outros, encontrou na região uma alternativa mais digna de vida à velha Europa cansada de guerra. E também como todo menino da região àquela época, cresceu em meio aos cafezais, aos roçados de subsistência e aos pequenos negócios do pai.

“O início foi difícil, mas o rio sempre corre para o mar”.

JAIR COSER

“Com meu pai aprendi muito e dele herdei a dignidade, empreendedorismo e conceito de homem respeitado nos negócios e na vida. Ele sempre dizia: ‘vocês já sabem o que devem fazer’, mas nunca deixava de recomendar: ‘não deem passos maior que suas pernas permitem. Sejam corretos e cumpridores daquilo que está escrito ou da palavra dada. Escrita ou falada, a palavra tem valor de um documento’.

OTACÍLIO COSER

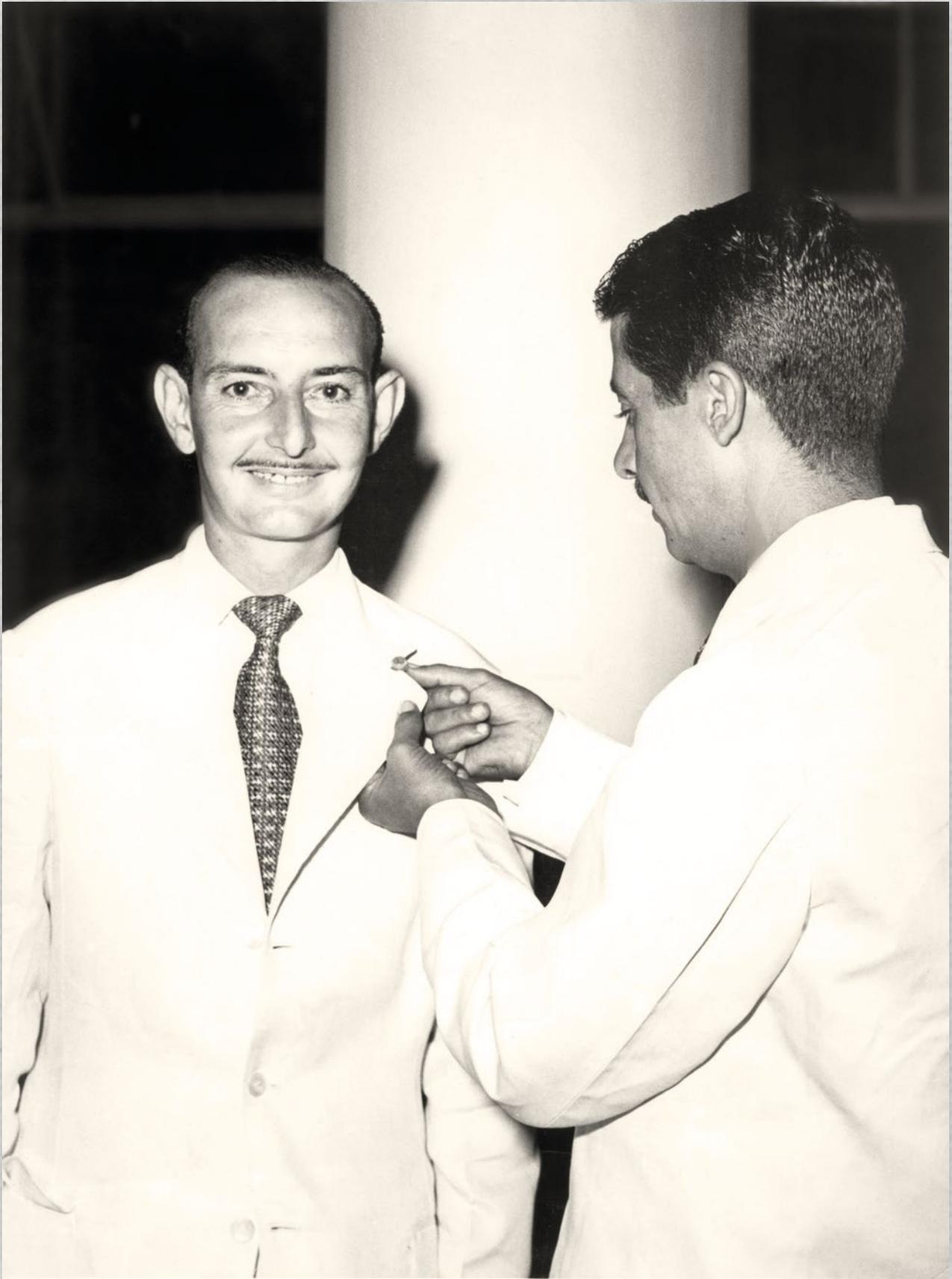
Mas o menino era irrequieto e com apenas 17 anos decidiu que chegava a hora de alçar seus próprios voos – em 1944 partiu rumo à Vitória, enfrentando os cerca de 130 quilômetros que separam as duas cidades na carroceria de um caminhão de transporte de café. Trazia praticamente nada, apenas a roupa do corpo e 500 cruzeiros, uma quantia que, nos tempos de hoje, não chegaria a mil reais.

No terceiro dia na capital conseguiu seu primeiro emprego. E também sua primeira demissão, embora essa “mancha” em seu currículo tenha se tornado uma boa piada. É que o menino falava mal o português – usava mais o dialeto aprendido dos pais – e a condição de balconista numa loja de armarinhos, a *Vitoriosa*, exigia que, no mínimo, ele fosse capaz de se comunicar com os clientes, o que definitivamente não aconteceu.

Fazer o quê... Otacílio pegou os poucos trocados que angariou em sua passagem relâmpago pela *Vitoriosa* e foi à luta, até que arrumou um novo emprego, dessa vez mais duradouro. Durante cerca de dois anos foi balconista e carregador de embrulhos no *Empório Capixaba*, a maior loja de departamentos da cidade. Enquanto, isso, claro, tratou de aprimorar seu português e estudar muito, cursando Contabilidade à noite na *Academia de Comércio de Vitória*. Muito rapidamente, desenvolveu incrível talento comercial, a ponto de começar a identificar oportunidades de bons negócios pela capital. Em 1946 concluía que a vida de empregado não lhe cabia, por mais bem quisto que fosse pelo patrão, o negócio era arriscar-se em empreendimentos mais “ousados”, por conta própria. A lista era grande: começou tentando comercializar farinha e cereais – comprava no interior, direto do produtor, e vendia em Vitória – mas não teve sucesso. Foi ajudar o tio que vendia pedras preciosas, também não deu certo. Chegou a ser porteiro de pensão, trabalhou no tradicional magazine *Casa Rubim*, fazia qualquer tipo de biscate que lhe rendesse algum dinheiro para garantir a continuidade dos estudos.



Otacílio Coser no Parque Moscoso, Vitória (ES), 1948.



Otacílio Coser recebe título de cidadão vitoricense da Câmara Municipal de Vitória, 1965.

MÃO DO DESTINO

Todas as andanças em busca de emprego feitas pelo jovem Otacílio nos principais centros comerciais de Vitória acabaram chamando a atenção de um tradicional corretor de café, Lauro Laperrière. Um pouco adoentado, o reconhecido profissional andava à procura de um ajudante, até que um dia, em plena Praça Oito de Setembro, interpelou Otacílio, talvez ele estivesse interessado em ajudá-lo. É claro que estava! Tudo acertado, a função de Otacílio seria receber vendedores de café que vinham do interior e levar amostras aos exportadores, para que eles examinassem o tipo e a qualidade do café e determinassem seu preço. Lauro tratava de ensinar ao assistente tudo o que sabia sobre compra e venda de café e ali nasceu uma relação sólida de amizade e confiança.

“Café é como brasa... Tem que jogar de uma mão para a outra o tempo todo senão queima.”

OTACÍLIO COSER

Otacílio foi um excelente aluno e em pouco tempo transformou-se no braço direito de Lauro, tocando praticamente sozinho o escritório de corretagem, até porque a saúde do patrão debilitava-se cada vez mais. E agravou-se tanto que o corretor paralisou as atividades, forçando Otacílio a retornar para Itaguaçu, mesmo tendo ainda vínculos com Lauro: o jovem fora avalista em um empréstimo contraído pelo patrão.

No final de 1948 Lauro Laperrière faleceu, deixando inexoravelmente à sua viúva a difícil responsabilidade de honrar as dívidas. Foi então que Dona Arlete chamou Otacílio de volta e lhe pediu para assumir o escritório do finado esposo, já que não encontrava saídas para quitar a dívida que, se não fosse paga, seria cobrada dele, que era o avalista. Mesmo ciente do grande desafio que o aguardava, Otacílio aceitou e, assim, assentava a pedra fundamental de sua longa trajetória como um dos mais destacados empresários capixabas.

CAFÉ: O INÍCIO DE TUDO

A cafeicultura no Espírito Santo tinha características diferenciadas em relação aos principais centros produtores do país. Ao invés de grandes fazendas de poderosos barões, pequenas propriedades de imigrantes e seus descendentes, onde predominava a mão-de-obra familiar. Esse modelo não permitia, portanto, a concentração de capital para alavancar a grande indústria ou expandir o comércio, como aconteceu em outras capitais, essencialmente São Paulo. O que se disseminou mesmo foram as pequenas firmas comerciais que captavam o excedente produtivo dos sítios e chácaras espalhados pelo território para vendê-lo às casas exportadoras, que passaram a controlar o comércio de café no Estado.

A *Sinal Corretagem de Café* era uma dessas pequenas firmas que fazia a intermediação entre o produtor e o pequeno comerciante e as exportadoras. A empresa foi fundada em 1949 por um corretor ainda muito jovem, mas experiente na arte de negociar café: Otacílio Coser. Na verdade, pouco antes Otacílio havia criado a *Sociedade Imobiliária Nova América Ltda.*, cuja sigla – Sinal – também denominou a corretora. A ideia de investir no mercado imobiliário vinha de sua percepção a respeito do intenso desenvolvimento urbano de Vitória naquele momento, embora só mais adiante empreendesse nesse segmento.

A Sinal herdou todo o “patrimônio” do escritório de Lauro Laperrière: duas mesas, cadeiras e um telefone. É que, na verdade, o principal patrimônio do corretor era sua reputação e, principalmente, seus contatos (hoje se diria *network*). E isso Otacílio tinha. Havia

CAFÉ CAPIXABA

As primeiras mudas de café plantadas no Brasil vieram das Guianas, no início do século XVIII, e foram cultivadas inicialmente no Pará e depois no Amazonas e no Maranhão. No último quarto do século o café chegou ao Rio de Janeiro apenas como uma planta ornamental e no início do século seguinte passaria a ser plantado em chácaras e sítios para que seus frutos se transfor-

massem na bebida que seduzia o mundo.

Quando, porém, o café chegou ao Vale do Paraíba, entre Rio, Minas Gerais e São Paulo, começou seu reinado absoluto na economia nacional, que perduraria por várias décadas e deixaria legados na cultura, na sociedade e na política brasileiras. Em 1826 a exportação de café a partir do Brasil já representava 20% da produção mundial e em 1830



conquistado a confiança dos clientes de Lauro de tal maneira que era comum os produtores e comerciantes de café estacionarem caminhões carregados na Praça Oito e pedirem a Otacílio que se encarregasse de tudo: *“Venda o café para mim e me traga o dinheiro no fim de semana!”*.

Tanta confiança fez a *Sinal* crescer rapidamente. Na passagem para 1950 Otacílio era um dos maiores corretores de café de Vitória, com mais de 500 clientes e não só quitou a dívida do empréstimo de Lauro como ainda se permitiu o primeiro “luxo” de sua vida: comprou um automóvel da marca *Mercury*, zero quilômetro, vermelho e conversível.

Alegria à parte pelo objeto do desejo conquistado, Otacílio começava mesmo a necessitar de certa sofisticação. O menino do interior ia se transformando num hábil homem de negócios que, de tão respeitado, ainda em 1949 estava entre os fundadores do *Centro de Comércio de Café de Vitória*, o CCCV, e até arriscaria iniciar carreira política, concorrendo ao cargo de deputado estadual. Não se elegeu – o Espírito Santo perdeu um gestor público que certamente teria sido brilhante, mas ganhou um empresário notável.

o país fornecia 40% do café consumido em todo o planeta – era o maior produtor mundial. O Rio de Janeiro liderou a produção até 1886, quando foi ultrapassado por São Paulo e suas “terras roxas”.

Por volta de meados do século XIX, a expansão da cafeicultura a partir do Rio também encontrou boa promessa no Espírito Santo. Daquele momento em diante, o café

espalhou-se por praticamente todo o território do Estado, consolidando-se como atividade econômica essencial, em substituição à cana-de-açúcar. Com o café, a economia capixaba expandiu-se, incentivando o surgimento de estradas de rodagem e ferrovias e aumentando o movimento do Porto de Vitória.

NEGÓCIOS DE GENTE GRANDE

Em 1951, quando Getúlio Vargas iniciou seu segundo mandato – desta vez como presidente eleito, não como ditador –, deu início a um projeto de desenvolvimento industrial apoiado em empréstimos de longo prazo concedidos pelos Estados Unidos ao Brasil, dentro das políticas de estímulo econômico do pós-guerra.

No início da década de 1950, as perspectivas da economia brasileira eram animadoras: desde 1949 vinha ocorrendo a elevação gradual do preço internacional do café, com a manutenção da taxa de câmbio fixa e sobrevalorizada e o regime de licenças para importar.

Entretanto, começavam a surgir graves desequilíbrios na balança comercial, que seriam agravados pela sobrevalorização do Cruzeiro, que levou o mercado a uma expectativa generalizada de desvalorização cambial, induzindo exportadores a reterem estoques. Assim irrompeu a crise cambial de 1952, que levou à desvalorização do Cruzeiro.

O quanto esse cenário macroeconômico impactaria a trajetória de um pequeno corretor de café do Espírito Santo? Muito, principalmente se esse corretor, quase por acaso, tivesse acesso às análises de especialistas que anteviam esse quadro, pouco antes da desvalorização e decidiu apostar na tendência.

Aconteceu num dia qualquer de 1952. Como de costume, Otacílio leva amostras de café a uma grande firma exportadora. A secretária o atende e pede para aguardar na sala de espera. É quando ouve (não tinha como não ouvir, estava sentado lá!) a conversa em alto e bom som dos negociantes que discutiam no recinto ao lado, a porta entreaberta. Diziam que era praticamente certa a desvalorização do Cruzeiro frente ao dólar, o que significava dizer que o preço da saca iria pelo menos dobrar no mercado internacional. Sorte de quem segurasse seus estoques!

Depois de cumprir a tarefa que o levava até lá, Otacílio saiu inquieto, sem acreditar na sorte de ter tido acesso àquela informação privilegiada. E se fosse mesmo verdade? Ele tinha sob sua responsabilidade mais de 100 mil sacas de café para comercializar, mas era apenas um intermediário, os produtores haviam confiado a ele a tarefa de vender pelo melhor preço possível, não estocar. Mas não custava tentar: Otacílio falou com os produtores e segurou a venda de boa parte do café, para a alegria dos

clientes – que lucraram muito mais – e dele mesmo, que ganhou uma pequena fortuna em comissões e gratificações.

O dinheiro tinha destino certo: criar uma estrutura para transformar-se em exportador de café, o ápice da carreira no setor. Assim, ainda em 1952 era fundada a mais nova casa exportadora de Vitória, a *Otacílio Coser & Cia.*, ou *Otaco*. Era uma atividade “de gente grande”, de acordo com alguns banqueiros que duvidaram da capacidade do ainda jovem Otacílio conseguir chegar lá.

Em 20 de setembro de 1952 foi realizado o embarque do primeiro lote de café exportado pela Otaco: 200 sacas de 60 kg para a França. Mais adiante, as vendas se estabilizariam em 200 mil sacas ao ano, para clientes da América do Sul e Europa e dos Estados Unidos.

Até o início da década de 1960 Otacílio consolidaria sua arrancada empresarial, apoiado principalmente nos negócios relacionados ao café, mas abrindo outras frentes, seguindo a máxima popular de “nunca colocar todos os ovos na mesma cesta”. Ainda no início dos anos 1950, por exemplo, atento à expansão de Vila Velha, na Grande Vitória, comprou uma boa área na região onde, em 1953, a *Sociedade Imobiliária Nova América* inaugurou o loteamento Cobilândia, um sucesso de vendas.

Além disso, tratou de envolver outros membros da família Coser em seus negócios. Também em 1953 fundou com os irmãos a *Cafeeira Colatinense* e, em 1961, transformou a *Otacílio Coser & Cia.* em *Coser Café S/A*, contando com a participação de toda a família. A empresa já era então uma das maiores exportadoras do Estado.



"Otacílio - o homem empresário que alimenta a vida com energia e entusiasmo, tendo arado com suor o passado, para plantar o sonho; adubado com trabalho o presente, para fortalecer as raízes e antecipado com vigor o futuro, para a colheita dos frutos".

MARÍLIA ANTUNES E COSER

Os Coser diante da loja e casa da família em Itaguaçu (ES), 1951. Da esquerda para a direita, Egydio e Olívia (pais de Otacílio), Tarsilha (irmã), Otacílio e os demais irmãos: Arlindo, Gercino, Jair, Layrton e Virgínia Maria Coser (Zuca).

OS COSER: AS ORIGENS

Desde aquele momento, a ligação íntima entre negócios e família foi um traço marcante dos empreendimentos de Otacílio, talvez pelos fortes vínculos emocionais entre os Coser. E também pelo velho lema pelo qual “a união faz a força” e pela crença segundo a qual ninguém é mais confiável para estabelecer sociedade do que aqueles que têm seu próprio sangue. É certo que toda regra tem exceção – o mundo corporativo está cheio de exemplos de sociedades familiares que naufragaram – mas para os Coser funcionou bem, todos se apoiando mutuamente como vinha sendo desde as gerações anteriores.

Otacílio era o mais velho entre os homens dos sete filhos que Egydio Antonio Coser e Olívia Clementina Corteletti tiveram fruto de seu casamento, firmado em 1925: Tarcilha, Otacílio, Arlindo, Gercino, Jair, Layrton e Virginia Maria (Zuca). O casal trazia nas veias o sangue imigrante, austríaco e italiano, como tantas famílias capixabas. E, com ele, a força e a determinação para sobreviver e criar a família, valorizando o trabalho e os princípios cristãos. No mesmo ano do casamento de Egydio, seu pai, Valério, havia adquirido a *Fazenda União*, em Itaguaçu, e nela Egydio e Olívia passaram a morar e a trabalhar, trabalhar muito, ao lado das famílias dos irmãos e tios. Esse “clã” formava uma espécie de vila, compartilhando gêneros de subsistência – arroz, feijão, leite –, além do café, a cultura que servia ao sustento financeiro de todos.

PALAVRA EMPENHADA

Em 1961 um grupo de empresários paulistas convidou Otacílio para participar de um novo negócio a Otacílio: a venda de cotas para a construção de um Centro Hospitalar no alto da Cobilândia. Na época, esse tipo de empreendimento havia se tornado comum no país, sendo que os investidores que adquirissem cotas transformavam-se em sócios remidos após a instituição iniciar seu funcionamento.

Otacílio viu no negócio uma excelente oportunidade de investimento e em 90 dias vendeu 15 mil títulos. No entanto, quando as

obras foram iniciadas ele percebeu que, por conta da inflação que subia rapidamente, não daria conta de concluir o empreendimento e, assim, entregar o que havia sido comprado. Isso era inadmissível e Otacílio fez uma grande “ginástica” para reunir os recursos necessários para restituir aos compradores todo o dinheiro pago, nem que para tanto acabasse com suas economias e descapitalizasse suas empresas.

O curioso foi que Otacílio teve que montar uma complexa operação para realizar

A vida seguia tranquila até que veio a crise de 1929 e, com ela, a baixa geral no preço do café, ameaçando o ganha-pão da família. Egydio, o filho mais velho de Valério e que também já tinha sua própria família para se preocupar, decidiu arrumar emprego para angariar mais recursos e, em 1934, foi trabalhar para Henrique Bücher na *Fazenda Progresso*, também em Itaguaçu.

Os Coser criaram um vínculo muito forte com a Fazenda Progresso – em 1972, 40 anos após a família viver parte de sua história no local, Gercino, um dos irmãos de Otacílio, decidiu comprar a propriedade de Henrique Bücher. A fazenda tornou-se um ponto de encontro especial para os Coser.

Egydio transformou-se em encarregado da fazenda, além de uma espécie de gerente geral dos negócios relacionados ao empreendimento: uma casa de comércio dedicada à venda de café e cereais, fábrica de calçados e arreios, fábrica de açúcar mascavo e rapadura e alambique. Dez anos e muito trabalho depois, tornou-se um comerciante autônomo ao arrendar o *Ponto da Fé*, onde vendia tecidos e armarinhos. Isso, até 1954, quando Otacílio e seus irmãos, com vários negócios em plena expansão, convencem os pais a deixarem a querida Itaguaçu para reunirem-se novamente em Vitória.

o pagamento, uma vez que os bancos alegavam não ter estrutura para fazê-lo. Otacílio entrou em acordo com eles para estruturar um esquema especial e realizou uma campanha no rádio, jornal e televisão informando que os clientes deveriam comparecer em determinado dia na agência, que excepcionalmente abriria entre as 8 e as 11 horas, somente para pagar os clientes do Centro Hospitalar. O dinheiro para os pagamentos havia sido depositado na noite anterior, em espécie! Naquele dia, mais de três mil pes-

soas receberam o pagamento, em apenas um guichê o que gerou uma enorme fila. Aos que não compareceram à agência, Otacílio emitiu cheques nominais, fazendo questão absoluta de não deixar ninguém sem receber de volta o dinheiro investido.

Esses acontecimentos foram muito comentados na época pela sociedade capixaba e renderam a Otacílio Coser a reputação de empresário ético e justo, que nunca mais o abandonaria.



Da esquerda para a direita, Otacílio, Arlindo, Tarsilha, Gercino, Jair e Layrton, Fazenda Progresso, Itaguaçu (ES), 1939.

A VEZ DOS AUTOMÓVEIS

De acordo com o Plano de Metas, o programa de governo do presidente Juscelino Kubitschek, entre 1956 e 1961, o Brasil deveria crescer “cinquenta anos em cinco”, concluindo a transição de uma realidade agroexportadora para um país urbano e industrial. De fato, comparado ao início do século XX, o país vinha mudando muito, com a indústria emergindo de modo definitivo como carro-chefe da economia nacional. Getúlio Vargas dera sua contribuição fundamental estimulando os setores de base e agora JK deixaria sua marca na indústria de bens de consumo duráveis, sobretudo o segmento automobilístico.

Ainda em 1956 Juscelino criou o *Grupo Executivo da Indústria Automobilística* (GEIA) para estruturar o setor, estabelecendo as normas sob as quais as empresas instaladas no Brasil deveriam fabricar automóveis integralmente nacionalizados num prazo de cinco anos.

Entre 1957 e 1961 a produção anual de veículos subiu de 30.700 para 145.674, a cada ano com índices crescentes de nacionalização dos veículos e autopeças.

Enquanto a população migrava para as cidades, estimulando intenso processo de urbanização, os carros começavam a ganhar cada vez mais as ruas. O que antes era um luxo para a minoria privilegiada, tornava-se acessível às incipientes classes médias, em todo o país, levando as montadoras a assinarem novos contratos de concessão para ampliar os canais de comercialização e de assistência técnica nas principais capitais brasileiras. Era uma excelente oportunidade que também não passaria despercebida pelos Coser: ainda em 1963 Otacílio adquiriu a *Dumans & Cia.*, revendedor Chevrolet, que passou a ser *Vessa Veículos Espírito Santo S/A*. Dois anos depois comprou a *Vitoriawagen S/A*, a primeira revendedora Volkswagen no Espírito Santo.

Ao lado dos negócios com café, as vendas de veículos seriam, a partir daí e durante muito tempo, uma das atividades principais dos Coser, embora as concessionárias fossem independentes, com composições societárias diferenciadas. Porém, não demoraria para que esses negócios ganhassem a companhia de muitos outros.

* * *





PÉ NO ACELERADOR

O presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) tinha um objetivo ambicioso com seu Plano de Metas: levar o país a crescer cinquenta anos em cinco. E, de fato, as mudanças promovidas por JK correram numa velocidade alucinante, com a indústria emergindo de modo definitivo como carro-chefe da economia nacional.

O país se urbanizava, impondo a necessidade de facilitar as comunicações e o trânsito de pessoas e mercadorias entre os grandes centros consumidores e as zonas de produção agrícola. O transporte rodoviário, assim, foi se transformando num instrumento poderoso de integração, base do desenvolvimento nacional, muito embora o país ainda dependesse de importações.

A implantação do GEIA, em 1956, foi o grande marco histórico do desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil, ao lado da criação da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), ainda naquele ano. Como os Estados Unidos, naquele momento, estava mais interessado no mercado europeu, vieram para cá principalmente as empresas europeias que queriam fazer frente à expansão norte-americana, garantindo mercados na América do Sul. Assim, nossa indústria contou inicialmente com capital alemão (Volkswagen), francês (Simca) e nacional com tecnologia estrangeira (Vemag).

No final dos anos 1950, várias empresas já produziam automóveis no Brasil: DKW-Vemag, FNM, Ford, General Motors, Mercedes-Benz, Romi, Volkswagen, Willys Overland, Simca e Toyota. Na época, eram produzidos no país cerca de 60 mil veículos por ano e a frota nacional já ultrapassava 800 mil, embora a maioria ainda fosse importada.



Loja da Vitoriawagen em Vitória (ES), nos anos 1960.

MILAGRE DA MULTIPLICAÇÃO

Hoje muitos brasileiros entendem que a ditadura militar, implantada no país entre 1964 e 1984, foi um rigoroso período de exceção, em que foi suprimida parte dos direitos democráticos da população, sob um regime autoritário e centralizador. Há também quem considere que foi uma “revolução” que livrou o país do risco de se aproximar do totalitarismo de esquerda. Controvérsias à parte no âmbito sociopolítico, é inegável que as políticas dos governos militares levaram a uma das mais notáveis fases de crescimento econômico, a tal ponto que foi chamado de “milagre” – um crescimento só comparável hoje ao que acontece na China.

Também é verdade que essa rápida expansão, apoiada no crédito externo, apresentaria a conta – que era alta – na passagem para a década de 1980, mas até que esse momento chegasse o país viveu a intensa euforia do crescimento. A fase benfazeja em termos econômicos começou em 1967, quando o governo Costa e Silva anunciou o novo *Plano Estratégico de Desenvolvimento* (PED). Entre as metas, a retomada dos investimentos, a expansão dos mercados interno e externo e a ampliação dos financiamentos de projetos, via BNDE – mais tarde BNDES – em importantes setores da indústria de base, como a petroquímica, a mineração e a indústria mecânica.

“Nossos negócios sempre estiveram em linha com as oportunidades do crescimento do país”.

BERNADETTE COSER DE OREM

Entre 1968 e 1974, que se consagrariam como “os anos do milagre”, a economia brasileira deu claros sinais de expansão, sob a batuta do Ministro da Economia Delfim Netto. Isso aconteceu num cenário externo extremamente favorável, com o crescimento das principais economias capitalistas e a expansão do comércio internacional.

Os indicadores econômicos da época do milagre eram impressionantes: o PIB subiu 4,8% em 1967 e 8,4% no ano seguinte e chegaria a 14% em 1973, índice só alcançado até então por países altamente desenvolvidos. A indústria de transformação cresceu acima dos 14% ao ano e de bens duráveis – principalmente o setor de eletrodomésticos e de automóveis – acima de 25%. Além disso, a inflação se estabilizou na casa dos 20 a 25% ao ano, considerada razoável.

“Ninguém segura este país!”.

A locomotiva do “milagre” foi a indústria, embora a agricultura e o setor terciário também tivessem atingido níveis excelentes de crescimento. Mas foi no setor de serviços de infraestrutura que o “milagre” mostrou seu lado mais espetacular. Das telecomunicações às grandes usinas hidrelétricas, pontes, estradas, metrô, o Brasil ganhava novas feições.

O milagre econômico abria as portas para muitas oportunidades de negócio, de forma inédita na história do país. Tanto que, se analisarmos a trajetória de grandes grupos brasileiros, a tendência para a diversificação de atividades parece ser inexorável. Se vários haviam crescido até então dentro de um único ou poucos segmentos, via de regra relacionados entre si, agora era a hora de aproveitar as muitas novidades que surgiam diante da súbita modernização da economia do país, investindo em setores que tinham pouca ou nenhuma relação com os negócios principais.

Foi assim também com a Coimex, com o diferencial de que a tendência à diversificação a partir do aproveitamento de oportunidades já fazia parte da essência dos Coser. Quando a época do milagre chegou – final dos anos 1960 –, além da *Coser Café* e das concessionárias de veículos, a família possuía investimentos imobiliários e vários outros negócios de menor porte, em diversas frentes. Esse espírito empreendedor seria fundamental naqueles tempos para driblar as mudanças no eixo da economia capixaba, provocadas por uma forte crise na cafeicultura na década de 1960.

ABRINDO O LEQUE

Quando a queda dos preços internacionais do café levou o governo federal a determinar a erradicação dos cafezais antieconômicos, o Espírito Santo sofreu um golpe duríssimo, levando ao colapso financeiro dos produtores e de vários exportadores da região. A saída encontrada pela Coser Café foi se aliar a outros exportadores que sobreviveram à crise, dando origem à *Unicafé*, que buscava reconfigurar os negócios de exportação do produto em meio à conjuntura sombria.

Para Otacílio, no entanto, a adversidade viria reiterar a certeza de que era necessário voltar-se a outras oportunidades, abrindo as portas para um intenso processo de diversificação de atividades. Não sem antes preparar as bases, ou participar ativamente desse movimento.

Otacílio Coser deu todo apoio aos estudos para um projeto de desenvolvimento do Espírito Santo que indicavam a necessidade de estimular outras atividades econômicas para compensar a regressão do café. Para tanto, o Governo do Estado, a Federação das Indústrias e a Federação do Comércio teriam que somar esforços na formulação de novas estratégias de crescimento, de onde resultou o estímulo à industrialização entre as décadas de 1960 e 1970 e também às atividades de importação que, por sua vez, levou à criação do Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias (Fundap).

O Fundap foi criado em maio de 1970, na gestão do governador Christiano Dias Lopes Filho. Era um mecanismo estadual de fomento econômico que visava intensificar a utilização da infraestrutura portuária no Espírito Santo, até então usada apenas para realização de exportações.

Essa política de modernização do Estado se constituiu como importante base de lançamento para a expansão dos negócios dos Coser. Em 1971 era fundada a *Blomaco S/A*, juntamente com outros sócios investidores, mas com o controle de Otacílio Coser. A Blomaco tinha por objetivo a importação de vários gêneros, como alimentos – com destaque para o azeite e o bacalhau – e também de metais, como aço e, principalmente, cobre. Foi a primeira empresa a operar no Sistema Fundap e, em dois anos, com filiais no interior de São Paulo e do Espírito Santo, já ostentava uma fatia de 40% do mercado nacional de metais nobres e

era responsável pela importação de metade de todo o cobre eletrolítico utilizado no Brasil – chegaria a importar 80%.

Seguindo essa mesma lógica, a partir de 1973 teve início um conjunto de investimentos em agricultura e agroindústria. Primeiro, com a criação da *Agrosuco*, voltada à industrialização de abacaxi – produção de fatias enlatadas e de suco. Depois, com a compra das fazendas no Pará. Na época, o governo estimulava a ocupação da região, dominada pela floresta e apartada dos principais eixos econômicos do país. Convidou mais de uma centena de empresários a investirem na região, de modo que a terra seria cedida em troca da implantação de melhorias, como a abertura de estradas.

Até que, no início da década de 1980 seria implantado o projeto mais arrojado dos Coser no segmento, a *Coimex Agrícola / Almasa*, que instalou uma usina de álcool no município de São Mateus, no Espírito Santo.

A implantação da usina da *Coimex Agrícola* foi resultado dos bons ventos trazidos ao segmento sucroalcooleiro pelo Proálcool. A escolha de São Mateus atendia às demandas políticas e sociais da época, uma vez que o município situa-se no norte do Espírito Santo, região que tinha um dos menores índices de desenvolvimento do Estado. Além disso, a *Coimex Agrícola* desenvolveu outros projetos na região, para a exploração da borracha e de mandioca.



A CRISE DO CAFÉ E A UNICAFÉ

O café ditou a evolução econômica do Espírito Santo até a década de 1960, criando centros urbanos, construindo uma infraestrutura adequada à atividade cafeeira, como as ferrovias o porto de Vitória, além de moldar atividades de comércio e serviços.

Até que a questão em torno do preço internacional do café, um problema nacional, atingiu em cheio o Espírito Santo. O produto, que ainda era o principal gerador de divisas para o país, passou a sofrer fortes reduções de preço no mercado externo a

partir do início da década de 1960, gerando grave desequilíbrio na balança de pagamentos. O governo federal decidiu então lançar mão de uma política drástica, determinando a erradicação dos cafezais antieconômicos ou de menor produtividade. Apenas entre junho de 1962 e maio de 1967 foram erradicados 32% dos cafeeiros existentes e 30,5% da área ocupada com plantações de café. O Espírito Santo foi justamente o Estado mais atingido, com 53,8% dos cafezais erradicados e 71% da área plantada liberada. Isso



representou o desemprego direto de aproximadamente 60 mil pessoas e a precarização das condições de vida de 240 mil capixabas ou 25% da população rural de 1960.

As más notícias não paravam por aí. Nos outros setores da economia, principalmente nos segmentos de comércio e exportação, o impacto foi ainda mais incisivo, pela queda dos preços e também pela redução de volume do café produzido e comercializado. Resultado: muitos dos exportadores capixabas faliram e os que sobreviveram – entre eles a Coser Café – tiveram de unir forças para seguir em frente. Em 1969 surgia

assim a Unicafé, resultado da associação de vários dos mais importantes exportadores de café do Espírito Santo, que logo se tornaria a maior exportadora de café do Brasil. Mais adiante, Otacílio deixaria o corpo diretivo da empresa, que passou a ser controlada por seu irmão, Jair Coser.

A Unicafé abriu filiais em várias localidades do país e, em meados da década de 1980, alcançou o primeiro lugar nas exportações de café, com mais dois milhões de sacas comercializadas. Entre 1989 e 2010, tornou-se a maior exportadora de café do Brasil e do mundo.



Vista aérea da usina de açúcar e álcool da Coimex Agrícola / Almasa, no município de São Mateus (ES), década de 1980.



A maior parte desses e outros empreendimentos, porém, não foi muito longeva, ao menos sob a gestão dos Coser. É que o instinto empreendedor de Otacílio funcionava, por assim dizer, nos dois extremos – para identificar bons negócios e para desvencilhar-se deles ao primeiro sinal de que as coisas não iam bem. Isso, mesmo que a “saída estratégica” representasse perdas financeiras. *“O primeiro prejuízo é o menor”* sempre foi um de seus lemas preferidos. Foi assim com a Agrosuco, como também com as fazendas no Pará, vendidas pela metade do preço do total do investimento envolvido no negócio e ainda com vários outros empreendimentos.

E seria assim também com empresas de maior porte, como a Blomaco. Quando veio a crise do petróleo, em 1973, os clientes da Blomaco enfrentaram dificuldades e não honraram os compromissos de compra, levando à liquidação dos estoques pela metade do preço de mercado. Foi o aviso para que Otacílio procurasse comprador para empresa, que afinal foi vendida em 1974 – também pela metade do que valia – “o primeiro prejuízo...”.

Sobre a venda da Blomaco, Otacílio lembra que “infelizmente, a sociedade não resistiu. Eu fiquei com o negócio, realizei o prejuízo e fui para São Paulo decidido a vender a empresa. Pedi 20 milhões de dólares, mas acabei vendendo por 10 milhões. Mas paguei as dívidas e segui tranquilo. É importante saber perder.”

Da mesma forma, a usina de álcool foi vendida em 1985, após um processo de cisão entre a Coimex Agrícola e a Almasa – uma decisão estratégica, baseada no fracasso do Proálcool naquela ocasião. Só bem mais tarde, com o desenvolvimento dos veículos bicompostível, o negócio de produção de etanol reencontraria lugar privilegiado na economia brasileira.

TRADING: A ARRANCADA

Apesar dos diferentes empreendimentos do “Sistema Empresarial Otacílio Coser”, duas áreas se consolidaram como os principais no foco de sua atuação, ao menos até o final dos anos 1990. O primeiro grupo era formado pelos negócios envolvendo venda de veículos – além das várias filiais da Vitoriawagen, da Motocenter e a Viwa Caminhões, também haviam sido criadas lojas de revenda de usados e locadoras de veículos e uma administradora de consórcios, a *Viwa Consórcios*.

Lançado em 1975, o Consórcio Viwa foi pioneiro no Espírito Santo. Mais tarde, o negócio deu origem à *Coimex Administradora de Consórcios*, empresa idealizada para gerir recursos de pessoas físicas e jurídicas, oferecendo um sistema de autofinanciamento flexível e variado para aquisição de bens de consumo e serviços.

Embora se destacasse por ser seguro em termos de rentabilidade, o ramo automotivo tinha menor porte, especialmente quando comparado ao segundo grupo de investimentos dos Coser que ganharia destaque a partir da segunda metade dos anos 1970, o comércio exterior. Em 1976 era adquirida a *Companhia Importadora e Exportadora*, ou simplesmente **Coimex**, empresa fundada em 1970 e que legaria o nome ao Grupo que até hoje o mantém, embora com outros objetivos. Naquele momento, a empresa era uma trading que atuava no mercado interno e externo de produtos primários, semimanufaturados e manufaturados, inclusive gêneros alimentícios e bebidas.

O contexto do milagre e o círculo virtuoso que provocou na economia nacional em grande medida beneficiou a atividade, que logo ganhou corpo. A compra da empresa legou à nova administração um armazém em Diadema, na Grande São Paulo, onde eram estocados produtos químicos, tanto importados como os produzidos no então recém-implantado Polo Petroquímico de Camaçari, na Bahia. E também um escritório administrativo no coração financeiro do Brasil e da América Latina, a Avenida Paulista, área central de São Paulo – embora fosse mesmo de Vitória, de uma pequena sala de fundos nos escritórios da Vitoriawagen, que viessem as decisões estratégicas da empresa recém-adquirida.

Rapidamente, a Coimex Trading abriu um extenso rol de importações: produtos alimentícios e bebidas – como vinho –, azeite, sebo bovino, máquinas e equipamentos, objetos de decoração, metais não ferrosos, produtos químicos e petroquímicos. No sentido oposto, além, claro, do café e de uma extensa variedade de produtos manufaturados, exportava especiarias como a pimenta-do-reino e o cravo-da-índia.



COIMEX
TRADING COMPANY



COMNODI

“Um dia eu entrei na sala e Sr. Otacílio Coser estava discutindo com um funcionário. Um dizia ‘são cem toneladas!’ e o outro ‘não, são dez toneladas!!’. Aí eu perguntei – ‘Sr. Otacílio, o senhor está falando do quê?’. E ele – ‘Estou falando de cana-de-açúcar’. E o funcionário dele deu um sorrisinho sem graça e disse – ‘E eu estou falando de pimenta-do-reino!’. No final, ficamos os três rindo da situação...”

DEO ROSINDO DA SILVA

Sim, a Coimex chegou a ser a maior exportadora de pimenta-do-reino do Brasil e uma das maiores do mundo. Um parêntese ajuda a entender como isso aconteceu: a essa altura, o contexto do milagre econômico ia chegando ao fim, com a inflação nos calcanhares dos brasileiros (apenas entre 1976 e 1980 subiu de 46 para 110% ao ano e em 1983 chegaria a 200%). Por algum tempo, o governo Figueiredo (1979-1985) ainda tentou sustentar o crescimento econômico, com o lançamento do *III Plano Nacional de Desenvolvimento*, mas que não chegou a ser implantado efetivamente porque foi atropelado por um contexto recessivo. O agravamento da situação das contas externas e a crescente pressão dos credores internacionais levaram o governo a mudar de rumo em 1981 e implementar medidas drásticas, que incluíram sobretaxar as importações e estimular ainda mais as exportações. *“Exportar é o que importa”*, era um dos lemas governamentais, ao lado de outros emblemáticos do período que foi o apagar das luzes do regime militar, como o *“plante que o João garante”*.

No entanto, o *“exportar é o que importa”* não era apenas uma máxima de efeito ou uma campanha publicitária. Era uma política de governo que exigia que os importadores necessariamente exportassem em quantidades proporcionais para obterem as autorizações da Carteira de Comércio Exterior (CACEX), necessárias para atuar em comércio exterior.

Foram os portugueses que introduziram o cultivo da pimenta-do-reino no Brasil, trazida das florestas do sul da Índia, no século XVI. Apesar disso, apenas a partir dos anos de 1950 o cultivo da pimenta ganharia expressão econômica. Na década de 1970 se consolidaria entre as culturas alternativas ao café na região norte do Espírito Santo. Até hoje, o Estado está em segundo lugar no ranking de produção e exportação do produto.



Por isso, a Coimex Trading valeu-se do *boom* das novas culturas que sucederam o café no Espírito Santo após a crise do final dos anos 1960 – cacau, borracha, madeira de reflorestamento, frutas e também pimenta-do-reino – para cumprir as exigências governamentais e obter cotas de importação. Uma compensação que, afinal, mostrou-se excelente negócio, levando a empresa a focar o segmento de exportação de especiarias, vendendo para praticamente o mundo todo.

Foi, contudo, na área de importação que a Coimex começou a desenvolver importante diferencial, prestando serviços terceirizados para grandes clientes a partir de meados da década de 1980. Municiou-se de uma infraestrutura adequada – além da matriz em Vitória, espalhou filiais nas cidades de São Paulo, Santos, Diadema e Rio de Janeiro – e passou a operar de forma a otimizar os negócios e minimizar os custos para seus clientes, identificando tendências e oportunidades. A Coimex, enfim, passou a funcionar como uma assessoria operacional, oferecendo estrutura comercial, financeira, tributária e jurídica para fechar o ciclo da importação para seus clientes. Em Diadema, por exemplo, instalou um laboratório especialmente equipado para atender às necessidades das indústrias de metalurgia, galvanoplastia, plásticos, borrachas, medicamentos, tintas e vernizes.

SEGUNDA GERAÇÃO E NOVOS EMPREENDIMENTOS

O *upgrade* da Coimex Trading na segunda metade dos anos 1980 fez com que a empresa galgasse para o lugar de principal negócio do “Sistema Empresarial Otacílio Coser” que, por isso, já era chamado de *Grupo Coimex*, apesar do ainda ascendente segmento de veículos, dos negócios ligados à agroindústria, imobiliários e outros de menor porte.

E é importante destacar que tudo isso, em grande parte, só foi possível graças à injeção de sangue novo nos principais postos executivos do Grupo. Alguns dos filhos de Otacílio foram gradualmente ascendendo a cargos de maior relevância, embora tenham sempre iniciado sua atuação nas empresas do pai pela “base”. Disso Otacílio sempre fez questão, sem privilégios ou facilidades para que crescessem aprendendo a dar valor ao trabalho e a seus frutos.

A segunda geração teria, assim, um papel importantíssimo nessa nova fase que se iniciava, tanto quanto a equipe de profissionais de confiança que Otacílio tratou de manter a seu lado, entre eles Orlando Machado, que mais tarde assumiria a importante missão de liderar o grupo.

Mas isso no futuro, porque ainda por um bom tempo Otacílio Coser seria líder e mestre. Foi com o apoio, em especial do seu filho Evandro Luiz Coser, que ele se lançou a outras atividades inovadoras, bem a seu estilo, como a introdução do palmito pupunha no Brasil, na passagem para os anos 1990.

Desde 1989 a Coimex investiu no desenvolvimento agrônômico e industrial de um palmito derivado da Pupunha (*Bactris Gasipaes*), originário da região amazônica, como substituto mercadológico do palmito de Juçara (*Euterpe edulis*), espécie da Mata Atlântica ameaçada de extinção pelo extrativismo predatório.

Na passagem para a década de 1990, embora mantivesse sua postura sempre *low profile*, com maior visibilidade apenas no Espírito Santo, o Grupo Coimex estava em plena forma, amadurecido e forte, financeira e estruturalmente para dar a maior guinada de sua história.

Chegava a hora de se reinventar.

* * *

ABACAXI E MAMÃO PAPAIA

Quando Otacílio Coser decidiu investir no processamento de abacaxis, realizou estudos no Havaí e buscou apoio do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES) para montar a fábrica no município capixaba de Barra do Itapemirim, em uma área de 1.500 hectares. Comprou mudas no exterior, cultivou-as em viveiro e cedeu parte delas a agricultores locais, mediante

contrato de garantia de compra da produção.

Mas o negócio teve vida curta. Por um erro de estudos, a espécie plantada – conhecida no Brasil como ananás – não se adaptou adequadamente ao clima e solo brasileiros, ao menos para a finalidade a que destinava naquele momento. Os frutos eram de tamanhos muito diferenciados, o que inviabilizava a industrialização. Por isso, em menos



de um ano a Agrosuco foi fechada. Apesar disso, nem tudo foi em vão, porque, no limite, a iniciativa evidenciou a vocação do Espírito Santo para a fruticultura, que a partir de então se desenvolveria como um dos principais substitutivos ao café no Estado.

Outro caso nesse segmento foi a introdução do mamão papaia pioneiramente no país. Durante as viagens que fez ao Havai para estudar o abacaxi, Otacílio também adquiriu sementes da espécie, por pura curio-

sidade, e cultivou-as nos viveiros da Agrosuco, tendo a boa surpresa de verificar que as mudas cresceram e frutificaram muito bem, resultando em uma produção considerável. Apesar disso, a papaia era desconhecida no Brasil e os comerciantes julgavam se tratar de um mamão de segunda categoria. Até que a espécie dominasse o mercado como domina atualmente, a iniciativa também não deslancharia, embora tivesse o mérito de introduzir a nova cultura no país.



Capítulo IV

AJUSTE NO FOCO PARA CRESCER MAIS

Para compreender o processo de crescimento protagonizado pela Coimex no início dos anos 1990 em toda a sua complexidade, é preciso retroceder um pouco no tempo e entender as grandes mudanças conjunturais do Brasil desde uma década antes.

Na transição dos anos 1970 para os 80 chegou a hora de o país pagar a fatura do “milagre”. A expansão da economia brasileira entre 1968 e 1973 havia se apoiado no crédito bancário externo, na importação de insumos e equipamentos industriais e no forte incentivo às exportações, uma fórmula que só funcionava bem num cenário de pujança na economia mundial, com estabilidade de preços e juros baixos.

Mas vieram os choques do petróleo, em 1973 e 1979, dando um golpe mortal no milagre, levando o Brasil a uma fase marcada pela recessão e pela inflação estratosférica, um período tão difícil que os anos 1980 passariam para a história como “a década perdida”. Foi a época dos choques econômicos que apenas durante curtos espaços de tempo conseguiam conter o dragão inflacionário e, muitas vezes, complicavam a situação político-econômica do país. O Brasil só começaria a reencontrar o caminho da modernização econômica e o crescimento com o lançamento do Plano Real, em 1994.

“Todas as empresas do Grupo Coimex estão ajustadas à nossa estratégia de crescimento contínuo e permanente”.

EVANDRO COSER

A partir daí configurou-se um quadro extremamente positivo para a Coimex. No momento imediatamente após a implantação do Real, a estabilidade nos preços e o aumento do poder aquisitivo da população por meio da paridade da moeda nacional com o dólar levaram a uma grande elevação das importações de veículos, apesar de os importados já não serem tanta novidade e a indústria instalada no Brasil ter contra-atacado com os carros populares, mais acessíveis às classes médias.

Em meados da década de 1990, o *boom* das importações de veículos transformou a Coimex, afinal, na terceira maior empresa de trading do Brasil e a quinta em termos de desempenho, considerando-se todo o setor de comércio atacadista.

Em 1995 a Coimex importou nada menos do que 80 mil automóveis, exibindo uma carteira de clientes invejável, da qual faziam parte tanto montadoras nacionais como as que ainda não tinham fábrica por aqui.

LIDERANÇA NA IMPORTAÇÃO DE AUTOMÓVEIS

Durante algum tempo, a postura discreta da Coimex fez com que a performance impressionante na importação de automóveis não chamasse muito a atenção de empresas potencialmente concorrentes, o que garantiu alguns anos de atuação isolada no mercado. Inevitavelmente, porém, a concorrência acordaria para aquela oportunidade e em 1995 já surgiam empresas sedentas por atuar no mesmo nicho.

Sem problemas – àquela altura a Coimex estava mais do que preparada para fazer frente à concorrência, tendo consolidado uma boa estrutura logística. A Coimex Armazéns Gerais, com suas EADI'S em Cariacica e Serra, representava uma vantagem competitiva importante, que conferia segurança e confiabilidade a seus clientes.

E não parava aí. Por melhor que fosse o mercado de importação de veículos, havia já algum tempo que a Coimex vinha se estruturando para quando esse ciclo se esgotasse. Sim, porque não era preciso ser nenhum expert no assunto para saber que aquele enorme *boom* de importação de veículos não tinha sustentação em longo prazo. Desde 1991 o setor automotivo se mobilizava para elaborar novos planos para a indústria nacional, capazes de modernizar, recuperar e desenvolver o mercado para os carros nacionais. Até que, em 1995, com o anúncio



do *Novo Regime Automotivo*, seriam criados incentivos fiscais para a implantação de empresas no país e reduzidas as tarifas para a importação dos bens de capital necessários à modernização do setor.

A partir da segunda metade da década de 1990 foram inauguradas diversas fábricas de automóveis em vários Estados brasileiros, tanto de montadoras que antes não atuavam no país como novas e mais modernas plantas daquelas que aqui já produziam. Juntas, em 1997, essas unidades fabricaram 2.070 mil veículos, contra 914 mil de 1990.

Portanto, se a Coimex tivesse “deitado em berço esplêndido” acreditando que aquela fase de intenso crescimento graças à importação de veículos perduraria por muito mais tempo, teria enfrentado muitas dificuldades. Ao contrário, ao primeiro sinal que o jogo estava mudando, a Coimex estava preparada para mudar também.

DA DÉCADA PERDIDA AO REAL

Em 1973 a OPEP – cartel dos países produtores e exportadores de petróleo – elevou de uma só vez o preço da matéria-prima (o preço do barril subiu de 2,8 para 9,46 dólares), impactando duramente os principais países e provocando um efeito cascata em todo o planeta.

No Brasil, a situação era duplamente difícil. De um lado, o país ainda era extremamente dependente do petróleo importado, comprando mais de 70% do que consumia, o que já era um problema e tanto. De outro, a instabilidade econômica mundial forçou a elevação dos juros internacionais, fazendo a dívida externa brasileira e a inflação dispararem e, assim, comprometendo o modelo do milagre econômico.

O governo federal tentou manter, a qualquer custo, o projeto de modernização do país que estava a meio caminho, mesmo que para isso fossem necessários mais empréstimos externos. Diante dessa política, durante mais alguns anos o milagre conseguiu ter sobrevida. Só receberia o golpe fatal em 1979, quando nova crise causada por outra súbita alta do preço do petróleo voltou a abalar a economia mundial. A partir daí, o Brasil viveria uma fase marcada pela recessão e pela inflação, a “década perdida”. Perdida no âmbito macroeconômico, porque em termos sociais e políticos existia ao menos uma boa notícia: o descontrole econômico acelerou a crise político-institucional do regime militar, abrindo caminho para a redemocratização do Brasil.

TEMPO DE MUDAR

Aquele cenário que se mostrava finito e incerto fez com que em 1996 a Coimex fosse procurada por duas empresas concorrentes do segmento de trading que traziam uma oferta de associação, propondo a criação de uma nova empresa que unificasse as carteiras de clientes e operações de importação, na qual a Coimex deteria 50% do capital social. No ano seguinte surgia a *Coimex Internacional S/A* que, mais adiante, passaria a operar sob a denominação *Cisa Trading*.

A Coimex Internacional passou a concentrar as importações, assumindo a carteira de clientes da Coimex Trading, enquanto as operações de exportação foram intensificadas por meio da Coimex Trading, que expandiu suas atividades na área de *commodities*, comercializando café, soja, carnes e, principalmente, açúcar e etanol. Posteriormente, essa atividade levaria à criação de uma subsidiária na Suíça, a *Coimex Suisse*, com sede em Genebra.

Apesar disso, os problemas econômicos continuaram. Quando José Sarney tomou posse, em 1985, a inflação estava próxima dos 300% ao ano. A solução encontrada foi um tratamento de choque, literalmente. Choque econômico. O primeiro foi o Plano Cruzado, que não deu certo e foi sucedido pelo Plano Verão, depois pelo Bresser... Todos incapazes de resolver os problemas estruturais e recolocar o país na rota do desenvolvimento. Isso só aconteceria (ou começaria a acontecer) com o Plano Collor que, no entanto, também naufragaria sem cumprir em sua totalidade os objetivos a que se propunha – em 1992 a inflação atingia a inacreditável marca de 1.158% ao ano. É consenso, portanto, que aquilo que Collor iniciou só encontraria

solução de continuidade a partir do Plano Real, em 1994.

Quando Itamar Franco, vice de Collor, tomou posse na presidência da República, em dezembro de 1992, o país já dava sinais de recuperação. Em 1993 o PIB cresceu 4,1%, depois de dois anos de queda, e a indústria também teve crescimento, de 7,7%. O lançamento do Plano Real, em dezembro daquele ano, e as gestões sucessivas do presidente Fernando Henrique Cardoso, consolidaram o novo modelo econômico instaurado no início da década, com a inserção do Brasil definitivamente no fluxo globalizado dos investimentos.



Com esse movimento, pode-se dizer que a Coimex entrava em uma nova era, alinhando-se às premissas da globalização econômica que, mesmo em diferentes ritmos e intensidades, atingiria todos os setores produtivos, redefinindo os mercados globais e pondo abaixo velhos paradigmas. Um cenário onde a capacidade de competir tornou-se exigência primeira para qualquer empresa sobreviver, levando à revisão de métodos de administração e de controle do capital financeiro, ao investimento em novas tecnologias e em mão-de-obra altamente qualificada e, principalmente, na racionalização de custos de produção. A ferramenta principal para tanto foi a adoção de programas de gestão pela qualidade.

Num primeiro momento, essa tendência atingiu grandes corporações mundiais, mas não tardaria a incluir organizações de todo porte. Quem se atentasse a isso mais cedo certamente teria mais chance de sobrevivência – foi o que fez a Coimex.

O “Sistema Empresarial Otacílio Coser” atingira um bom patamar de desenvolvimento, mas era necessário investir em um projeto estratégico de reestruturação que abrangesse tanto os negócios já maduros, de modo a ajustá-los ao novo cenário macroeconômico nacional e mundial, como prospectar oportunidades alinhadas à cultura, às crenças e, principalmente, à vocação dos Coser.



MSCU 194417 2
2261

MSC

GLDU 39568
226

MSC

GLDU 39568
2261
M. G. W. TARE
NET CU. CAP.

MSC

MEDU 17215

MSC

MEDU 237190 8
2261

M. G. W. TARE
NET CU. CAP.

MSC

MSCU 24

M. G. W. TARE
NET CU. CAP.

TBU 837285 6
45R1

29

3

EMBRAPORT: UM PROJETO SUSTENTÁVEL

O incremento das exportações brasileiras no final da década de 1990 foi um dos fatores que levou o Grupo Coimex a investir em logística portuária, minimizando o chamado Custo Brasil – oneração dos produtos nacionais por conta das dificuldades de transporte.

A aprovação do projeto da Embraport, no entanto, levaria oito anos para ser obtida, já que incluía um arrojado planejamento para minimizar os impactos ambientais decorrentes da dragagem da sua bacia de evolução e proteger as áreas de manguezais e matas nativas. A obtenção da licença ambiental pelo Ibama, em 2005, seria considerada um exemplo de gestão ambiental, uma vez que a empresa cumpriu 34 programas socioambientais, envolvendo ações ligadas à educação, cultura e meio ambiente.

Entre as preocupações ambientais, além da retirada e transferência de espécies da fauna e da flora da área a ser ocupada pelas instalações, projetou-se a construção do terminal sobre um aterro formado pelos resíduos dragados do estuário, mantendo confinados possíveis materiais contaminados. Essa solução ambiental para o tratamento e confinamento do material contaminado no próprio terreno é até hoje considerada um case de sucesso, tendo sido utilizada posteriormente por outras empresas.

Além disso tudo, também era previsto que a construção privilegiasse trabalhadores locais, transportados diariamente para a obra pelos empreendedores para gerar empregos localmente e evitar uma ocupação desordenada do entorno.



“É preciso homens aqui dentro, capazes de tomar decisões e fazer parte das nossas decisões. Homens que sejam capazes de fazer com que a empresa cresça, que sejam nossos parceiros. Não é só colocar um profissional que tenha criatividade e competência, precisa vestir a camisa da empresa, saber como fazer junto, fazer a empresa crescer e também participar desse crescimento”.

OTACÍLIO COSER

Assim, ainda em 1998 foi dado o primeiro passo de um amplo projeto para reestruturar e profissionalizar o Grupo, com a reorganização das operações em empresas focadas em negócios específicos, nas três áreas fundamentais: comércio exterior, infraestrutura e logística. Além disso, já se preparou o caminho para a constituição de uma empresa holding, e para a adoção de um moderno modelo de governança corporativa, para o qual Otacílio Coser e seus filhos voltariam suas atenções a partir daí.

Na verdade, desde o início dos anos 1990 Otacílio vinha manifestando o desejo de se afastar da linha de frente dos negócios. Inicialmente, previu fazer isso aos 70 anos, ou seja, em 1997. Depois postergou para os 75 anos, para os 77, 80... Cedo ou tarde, porém, ele teria de legar as empresas a seus sucessores, mas buscou fazer isso com o máximo de preparação possível – os movimentos de 1998 podem ser vistos como um divisor de águas nesse sentido.

Enquanto isso, ainda havia espaço – e fôlego – para novos empreendimentos.



OPORTUNIDADES DO FINAL DO MILÊNIO

Antes de abrir mão do leme das empresas, Otacílio pretendia concluir um projeto grandioso, que vinha sendo gestado desde 1994, quando adquiriu uma área no litoral sul de São Paulo, no estuário de Santos, próxima ao porto, para a qual tinha planos audaciosos: construir o maior complexo portuário de múltiplo uso do país, em uma área de 800 mil metros quadrados, com um cais de 1,1 quilômetros de extensão. A ideia era oferecer uma alternativa logística para o comércio internacional brasileiro, com aquele que se consagraria então como o maior porto privado do país, oferecendo um novo fôlego ao porto de Santos, que corria o risco de exaustão por conta da demanda crescente de movimentação de cargas. Era a *Empresa Brasileira de Terminais Portuários*, Embraport, que seria oficialmente constituída em 1998.

O projeto original da Embraport previa um cais de 1.100 metros com capacidade para receber navios com mais de 300 metros de comprimento, armazéns cobertos, estacionamento para carretas e pátios ferroviários, além de um píer para a atracagem de dois navios graneleiros. Com isso, o terminal movimentaria anualmente 1,2 milhão de contêineres, 200 mil veículos, dois milhões de toneladas de granéis sólidos e até cinco milhões de metros cúbicos de granéis líquidos, principalmente álcool, gerando mais de mil empregos diretos e outros 1,1 mil de indiretos.

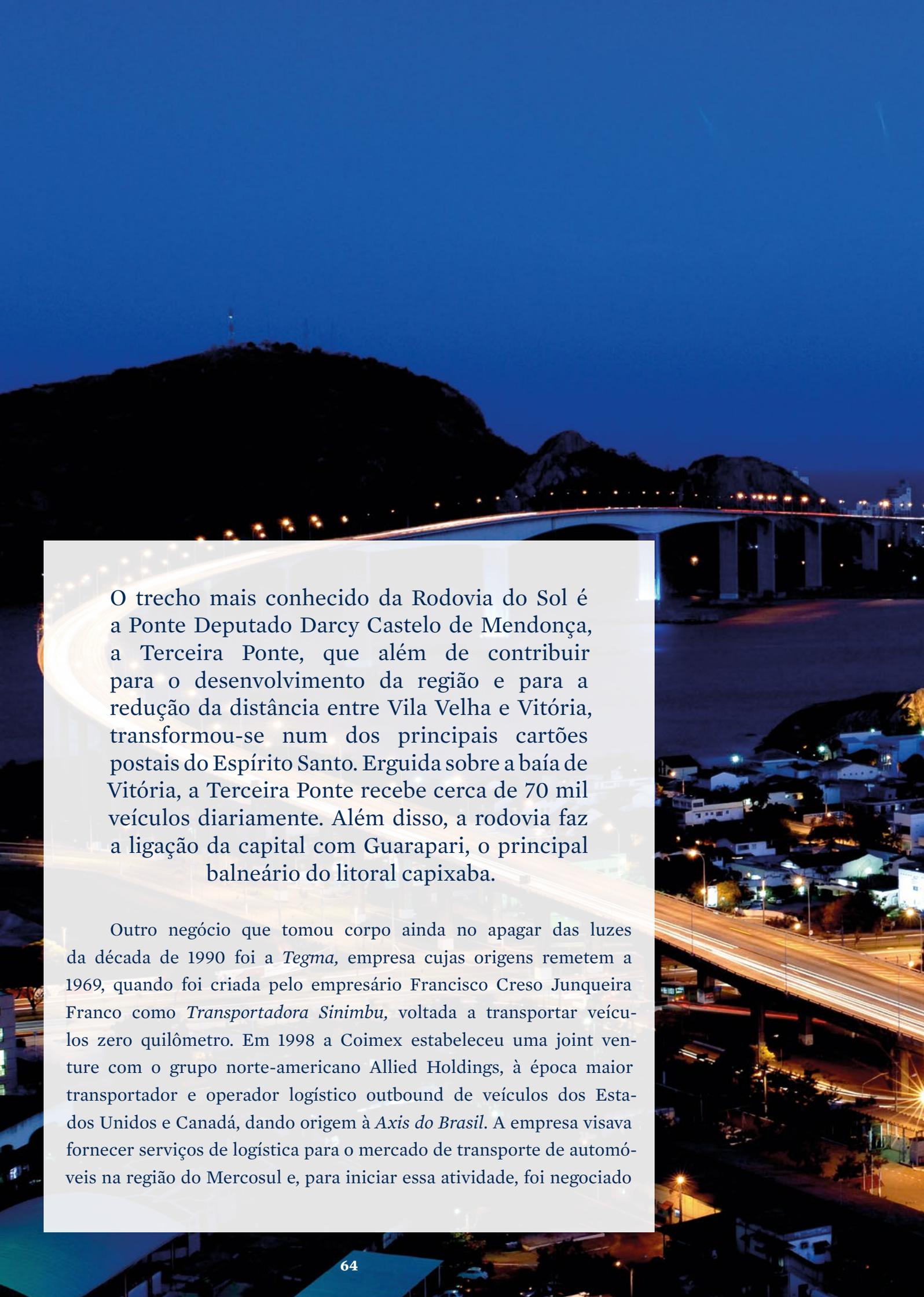


À esquerda: Obras da Embraport, em Santos (SP), 2009.

Acima: projeto Embraport em perspectiva simulada.

Durante os primeiros anos da década de 2000 a Embraport seria considerada um dos mais importantes empreendimentos da Coimex, pelo porte e importância estratégica para o Brasil. No entanto, um longo caminho ainda precisava ser trilhado para que o empreendimento se tornasse realidade, em especial o desenvolvimento de complexos estudos de impacto socioambiental para que fossem obtidas todas as licenças necessárias. Apenas em 2005 o Ibama autorizaria o início das obras.

Nesse intervalo, muita coisa acontecia no âmbito interno da Coimex. Ainda em 1998, no Espírito Santo, uma lei estadual regulamentou a concessão de rodovias para a iniciativa privada e, no mesmo ano, foi realizado leilão para a administração da *Rodovia do Sol (Rodosol)* por 25 anos, que foi vencido pela Servix Engenharia S/A, acionista da AutoBan (SP) e da Santa Maria de Rodovias (SMR), do Rio Grande do Sul. Assim foi criada a empresa *Rodosol – Concessionária Rodovia do Sol S/A* que, em 1999, passaria a contar com a participação da *Coimex Empreendimentos e Participações Ltda*, ao lado das empresas Tervap Pitanga Minerações, do empresário Fernando Camargo, A. Madeira, controlada pelo empresário Américo Madeira e Construtora Araribóia, da família Barroso.



O trecho mais conhecido da Rodovia do Sol é a Ponte Deputado Darcy Castelo de Mendonça, a Terceira Ponte, que além de contribuir para o desenvolvimento da região e para a redução da distância entre Vila Velha e Vitória, transformou-se num dos principais cartões postais do Espírito Santo. Erguida sobre a baía de Vitória, a Terceira Ponte recebe cerca de 70 mil veículos diariamente. Além disso, a rodovia faz a ligação da capital com Guarapari, o principal balneário do litoral capixaba.

Outro negócio que tomou corpo ainda no apagar das luzes da década de 1990 foi a *Tegma*, empresa cujas origens remetem a 1969, quando foi criada pelo empresário Francisco Creso Junqueira Franco como *Transportadora Sinimbu*, voltada a transportar veículos zero quilômetro. Em 1998 a Coimex estabeleceu uma joint venture com o grupo norte-americano Allied Holdings, à época maior transportador e operador logístico outbound de veículos dos Estados Unidos e Canadá, dando origem à *Axis do Brasil*. A empresa visava fornecer serviços de logística para o mercado de transporte de automóveis na região do Mercosul e, para iniciar essa atividade, foi negociado

A nighttime photograph of São Paulo, Brazil, showing a cityscape with lights and a prominent hilltop building illuminated. The background is a dark blue sky. The foreground shows a highway with light trails from cars.

um processo de fusão da Axis com a Transportadora Sinimbu, além de outras empresas tradicionais do setor: a Schlatter e a Transfer. Com isso, a empresa passou a operar sob a denominação *Axis Sinimbu Logística Automotiva S.A.* e, em 2002, após a incorporação da Translor Veículos e da saída da Allied Holdings da sociedade, tornou-se *Tegma Gestão Logística*, cujo controle passava a ser compartilhado entre os grupos Coimex e Itavema-Sinimbu.

Em 2006 a Tegma possuía 18 filiais no Brasil e uma frota de cerca de 2.200 veículos, atuando no transporte de veículos automotivos e de cargas secas, gestão de pátios e prestação de serviços para locadoras de veículos. No ano seguinte, tornou-se a maior companhia de logística de distribuição no país e abriu seu capital, passando a ter suas ações negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Essas iniciativas evidenciavam que novos ares sopravam sobre os empreendimentos dos Coser que, a partir daí, passariam a integrar uma moderna corporação, de fato e de direito: Grupo Coimex.

* * *



UM MUNDO DE OPORTUNIDADES

Um processo de reestruturação empresarial nunca é algo simples. Ainda mais quando se trata de empreendimentos de origem familiar que, por mais harmônicas que sejam as relações – como é no caso dos Coser –, levam a decisões que podem esbarrar em suscetibilidades e opiniões divergentes sobre os mesmos processos.

Seria uma falácia, portanto, dizer que esse processo decorreu sem nenhum momento de tensão. O que importa aqui é que foi um processo assentado na firme disposição de todos para engendrar um modelo de governança que estivesse acima dos objetivos pessoais, de modo a garantir o crescimento e a perenidade da empresa. Especialmente entre 1998 e 2000 foram muitos encontros familiares, conversas, reflexões, apoiados e direcionados sempre pelas melhores consultorias especializadas, buscadas a dedo no mercado. Tudo isso para, enfim, ser lançado o novo desenho corporativo e o modelo de governança a ser adotado.

“A Coimex continuará a ser um Grupo que investe em negócios diversificados, em setores relevantes da economia, com parceiros. Existe no grupo essa cultura associativa, há a visão de que o sócio agrega muito valor”.

ORLANDO MACHADO

A *Coimex Empreendimentos e Participações*, a CoimexPar, foi estruturada em 2000 para ser a holding de fato do Grupo – até então, a Coimex Trading, por ser sua maior empresa, assumia em grande medida esse papel. Otacílio afastava-se oficialmente da gestão direta dos negócios, assumindo a função de presidente do Conselho de Administração, enquanto seu filho Evandro passava a CEO da CoimexPar.

“O risco que papai enfrentou jamais vamos enfrentar, mas a ousadia que ele teve, essa sempre vamos ter. Corre no sangue!!!” EVANDRO COSER

Entre os filhos de Otacílio, apenas Otacílio José Coser Filho e Bernadette Coser de Orem, além de Evandro, teriam funções executivas no Grupo, respondendo respectivamente, pelas Vice-Presidências de Relações Institucionais e de Relações Corporativas. Os demais cargos de alto escalão, tanto da holding como das empresas controladas, seriam ocupados por gestores profissionais, entre eles executivos “prata da casa”, como Orlando Machado, que assumiu a Vice-Presidência de Desenvolvimento e Controle.

Em 2006 Otacílio e os filhos formalizaram o primeiro Acordo de Acionistas e a CoimexPar passou a estabelecer um planejamento de longo prazo que garantisse o crescimento dos negócios. Visava-se, de um lado, ampliar as áreas de Comércio Exterior, Infraestrutura e Logística e, de outro, aproveitar oportunidades de investimento em segmentos estratégicos para a economia brasileira, por meio de associações com empresas nacionais e internacionais, de modo a minimizar os riscos e ampliar o leque de opções de diversificação.

De certa forma, pode-se dizer que o desenho corporativo reorganizava as principais vocações do “Sistema Empresarial Otacílio Coser”, que estavam em seu DNA desde as origens. Mas que, agora, sobre novas bases, tornava-se uma corporação profissionalizada, de nível internacional, preparada para os desafios daqueles novos tempos.



Dinâmica do projeto Família Coimex Raízes, São Paulo (SP), 2013.

COMÉRCIO EXTERIOR: NOVAS PERSPECTIVAS

O período marcado pela estruturação do modelo de governança do Grupo Coimex também coincidiu com uma fase de forte expansão do segmento de comércio exterior. Ainda no final da década de 1990 vários fatores colaboraram para isso. De 1994, quando foi lançado o Plano Real, até o final daquela década, o Brasil parecia conseguir derrotar a escalada inflacionária. Entretanto, em janeiro de 1999, logo no início da segunda gestão de Fernando Henrique Cardoso na presidência da República, foi preciso que o governo promovesse uma brusca desvalorização do Real, dando origem a uma crise monetária que, por sorte, não abalou estruturalmente a economia do país. Para a Coimex Trading, esse cenário até seria positivo, uma vez que desvalorização do Real transformou-se em vantagem competitiva, já que as operações internacionais são realizadas com base no dólar.

Esse cenário favorável, no entanto, atravessou um período de muitas incertezas. Em 2001 a Argentina declarou moratória dos pagamentos da dívida externa, fazendo com que os mercados financeiros colocassem as “barbas de molho” em relação às economias emergentes. Não bastasse isso, os resultados de pesquisas de opinião indicavam a provável vitória de Luís Inácio Lula da Silva nas eleições presidenciais de 2002. Lula, com um histórico de atuação de esquerda, por vezes um tanto radical, era uma incógnita que alarmava o empresariado nacional e o mercado financeiro internacional. Essa inquietude só se abrandou quando Lula oficializou o compromisso de manter uma política econômica moderada, com poucas alterações na base adotada continuamente desde o Real. De fato, foi o que fez desde a sua posse na presidência da República, em 2002.

Na esteira da estabilização econômica iniciada por seus antecessores, Lula encontrou condições para, “*como nunca antes da história deste país*”, levar a economia brasileira a um novo patamar de desenvolvimento, a ponto de as reservas acumuladas superarem a dívida externa, transformando o país em credor internacional. Apesar de muitas outras questões deficitárias apontadas pelos críticos de seu governo, durante as gestões sucessivas de Lula, entre 2002 e 2010, os índices inflacionários foram mantidos em um patamar razoável, houve redução do desemprego e foram feitos importantes investimentos em infraestrutura. A política de incentivo às exportações, beneficiada pelo aquecimento da demanda internacional, em especial da China, levou a sucessivos recordes da balança comercial.

Diante dessas novas oportunidades, ainda em 2000 era estabelecida a subsidiária internacional da Coimex Trading – a *Coimex Trading Suisse*, instalada em Genebra, a capital mundial dos negócios de *soft commodities*, com o objetivo de elevar as vendas de *commodities* brasileiras e de outras origens para grandes mercados consumidores, como Leste Europeu, Oriente Médio e África.

A Coimex Trading Suisse também foi importante para captar recursos a custos competitivos no mercado financeiro mundial e demarcaria a internacionalização da Coimex, um caminho natural uma vez que já estava assentada firmemente em todo o território brasileiro, com 17 filiais distribuídas por dez Estados.

O crescimento da área de comércio internacional levou o Grupo a agregar valor às *commodities* brasileiras, atuando com produtos voltados ao consumidor final. Criada em 2001, a *Coimex International Brands*, subsidiária da Coimex Trading, passou a atuar diretamente nos canais de distribuição internacional, inclusive no varejo, abrangendo desde o processo de criação e comercialização de produtos até a gestão da cadeia produtiva de matéria-prima. Com base nos Estados Unidos e na Europa – com previsão para instalar-se também na Ásia – a empresa tinha como carro-chefe o *Brazilian Café Rio*, distribuído diretamente a pontos de venda nos Estados Unidos e Canadá, com destaque para a rede de lojas Wal-Mart.





Inauguração da planta industrial da Petrojam, na Jamaica, 2005.



Já na área de etanol, em 2004 a Coimex estabeleceu parceria com a Petrojam, empresa estatal da Jamaica, para instalar no país uma usina de desidratação de álcool proveniente do Brasil, de forma pioneira. Além de atender ao próprio mercado jamaicano, a iniciativa visava estabelecer um elo logístico com os Estados Unidos, podendo assim exportar o produto a partir dali. De fato, dois anos depois seria considerada a maior exportadora de etanol da Jamaica para os Estados Unidos, respondendo por 65% dessas exportações.

O investimento na Petrojam tinha como foco as vendas de álcool anidro para os Estados Unidos, país que vinha aumentando a utilização do produto, sobretudo na mistura com a gasolina.

O movimento de internacionalização também havia incluído a criação de uma subsidiária da Coimex Trading nas Ilhas Virgens Britânicas. Constituída em 2001, a empresa iniciou as operações em 2003, focada em atividades de importação e exportação de produtos agrícolas, contratação de operações de *hedge* nas principais bolsas internacionais de mercadorias e a estruturação de operações internacionais para captação de recursos financeiros.

Na outra via do comércio exterior, em 2001 a Coimex Internacional – empresa estabelecida em 1997 a partir da associação com outros grupos para focar operações de importação, sob a liderança do seu presidente e sócio António Pargana – passou a denominar-se *Cisa Trading* e desenvolveu uma série de investimentos em programas de redução de custos operacionais e ganhos de escala, capacitação profissional, incremento da infraestrutura e implementação de sistemas de informação customizados, tudo isso para atender cada vez melhor a seus clientes. Como resultado, em meados daquela década a Cisa Trading consolidou sua liderança no Espírito Santo como principal operadora do Sistema Fundap e uma das primeiras colocadas entre as importadoras de capital nacional considerando todas as empresas operando no país. Além da sede no Espírito Santo, a Cisa possuía filiais em São Paulo, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e ainda mantinha escritórios na Argentina e nos Estados Unidos.



PORTOS PARA TODAS AS NECESSIDADES

O complexo portuário do Espírito Santo é um dos maiores da América Latina, responsável por cerca de 9% do valor exportado e por 5% do valor importado pelo país. No total, movimenta em torno de 45% do PIB Estadual. Sua estrutura permite a movimentação de diversos tipos de carga.

O Porto de Vitória movimenta contêineres e carga geral por meio de vários terminais. O Cais de Tubarão é administrado pela Vale, maior exportador de minério e pelotas

de ferro do mundo. Localizado na ponta de Tubarão, na parte continental do município de Vitória, movimenta principalmente minério de ferro, mas também outras cargas, como grãos, combustíveis, mármore e granitos.

Especializado em minérios, o Porto de Praia Mole constitui-se pelo Terminal de Produtos Siderúrgicos (TPS) operado pelo consórcio ArcelorMittal Tubarão, Usiminas e Gerdau Açominas, e que é responsável por 50% das exportações brasileiras de produtos siderúrgicos. O Terminal de Carvão, por sua vez, é operado pela Vale e é destinado à importação de carvão siderúrgico.



Mais ao sul do Estado, o Porto de Ubu está localizado no município de Anchieta e é operado pela Samarco Mineração, que o utiliza principalmente para escoar a produção de pelotas de minério de ferro, além de movimentar cargas diversas para consumo da empresa e de terceiros.

O Terminal Portocel, no município de Aracruz, Norte do Estado, é o maior porto brasileiro especializado no embarque de celulose, respondendo por 70% das exportações de celulose do Brasil. Considerado um dos mais eficientes do mundo, atende às unidades da Fibria, Veracel, Suzano e Cenibra,

com três berços em operação e capacidade anual para 7,5 milhões de toneladas.

O Terminal Vila Velha, operado pela Vale, é o único especializado em contêineres no Espírito Santo, destacando-se como um dos mais produtivos terminais brasileiros nesse segmento.

Por fim, a Companhia Portuária de Vila Velha (CPVV) passou a atender às operações de exploração e produção de petróleo no Espírito Santo. Está localizado em Vila Velha e tem registrado significativo volume de atracações e de serviços prestados às grandes corporações do setor de petróleo.



Vista aérea da Companhia Portuária Vila Velha, CPVV.



LOGÍSTICA GANHA ESPAÇO

Na primeira metade dos anos 2000 o segmento de comércio exterior ainda era o carro-chefe do Grupo Coimex, com quase 30% de participação no total de negócios. Em paralelo, porém, o setor de Logística vinha ganhando importância crescente, dando suporte e expandindo a atuação em serviços relacionados à importação e exportação.

Desde 1996, por exemplo, a Coimex integrava a *Companhia Portuária Vila Velha (CPVV)* que, no ano 2000, inaugurou o primeiro terminal privativo do Brasil, junto ao complexo portuário do Espírito Santo, na foz do rio Aribiri, em Vila Velha. O terminal fora projetado para operar com o tipo de cargas importadas pela Coimex, transportadas em contêineres, além dos veículos. Porém, acabou tendo seu foco de atuação voltado ao apoio logístico às atividades de exploração de óleo e gás nas Bacias do Espírito Santo e Campos após a instituição da chamada Lei do Petróleo, em 1997, que permitiu que, além da Petrobras, outras empresas constituídas sob as leis brasileiras e com sede no Brasil passassem a atuar em todos os elos da cadeia do petróleo, em regime de concessão. A Shell foi a primeira cliente da CPVV e, posteriormente, outras empresas passaram a utilizar seu terminal, inclusive a Petrobras.

Em 2003 a CPVV registrou um crescimento significativo no volume de atracções e de serviços para clientes como a Petrobras, tornando-se o primeiro terminal portuário privativo focado no apoio às necessidades *offshore*. Também foi pioneira entre os portos nacionais na obtenção das certificações ISO 9001 (Qualidade) e ISO 14001 (Meio Ambiente).

Em 2000 foi criada a *Coimex Logística Integrada (CLI)* com objetivo de oferecer serviços de armazenamento, manuseio, distribuição e transportes de cargas em geral. A CLI estabeleceu cinco centros de distribuição próprios na região Sudeste: em Barueri (SP), no Rio de Janeiro (RJ) e em Belo Horizonte (MG), além de dois em Vitória (ES), onde também funcionava a EADI, que passou à gestão direta da CLI. A empresa ainda começou a prestar serviços de administração e operação de centros de distribuição de terceiros. Em 2002 a CLI passaria por uma reformulação, transformando-se em subsidiária integral da *Coimex Armazéns Gerais*, unificando a infraestrutura das duas empresas.

Em relação à Tagma Gestão Logística, os resultados se mostravam tão promissores que, em 2002, quando o sócio norte-americano, Allied Group, decidiu deixar a sociedade, a Coimex ampliou sua participação. A empresa já era líder no segmento de distribuição de veículos novos, com uma estrutura de 24 filiais e frota de mais de 800 carretas. Nos anos seguintes, cresceria ainda mais, com a aquisição de 49% de participação da *Catlog Logística de Transporte S/A*, empresa que operava toda a logística de distribuição das montadoras Renault e Nissan.

A partir de 2003 os empreendimentos de logística portuária e de distribuição já representavam 39% do total de investimentos do Grupo, reiterando o acerto do caminho estratégico definido.

Pouco depois, em 2005, com a obtenção da licença do Ibama para a Embraport, o segmento passaria a representar uma fatia ainda maior dos negócios, uma vez que o terminal podia ser considerado o projeto de maior envergadura do Grupo Coimex e o maior investimento da iniciativa privada em infraestrutura portuária então em andamento no Brasil. As obras teriam início em 2006, com previsão de inauguração em três anos.

OUTRAS ÁREAS NA MIRA

Além dos segmentos de comércio exterior e logística, o Grupo Coimex historicamente tinha uma participação muito relevante no setor de concessionárias de veículos. No início dos anos 2000 a Vitoriawagen era líder de mercado, chegando a somar 38% do total de vendas de automóveis na Grande Vitória, tendo sido certificadas pela ISO 9002. A rede era composta por quatro lojas: em Vitória, Vila Velha, Cariacica e Serra.

Apesar desse sucesso, a Coimex identificou que, para se alinhar às novas estratégias, era preciso tornar o negócio mais robusto. Por isso, ainda em 2000 estabeleceu parceria societária com o Grupo Águia Branca, que também atuava no setor, de onde surgiu a *Companhia Brasileira de Automóveis (CBA)*, uma holding controlada pelos dois grupos em partes iguais e que agregava as concessionárias de ambos, das marcas Volkswagen, SEAT, Toyota, Mercedes Bens, Chrysler e Jeep, além do site *Vitoria Web Car*, por meio do qual eram comercializados produtos e serviços automotivos.

Num primeiro momento, a CBA proporcionou um pouco mais de robustez ao segmento, mas mesmo assim, em 2001 a Coimex decidiu deixar a sociedade, vendendo sua participação na empresa à Águia Branca. Manteve sob seu controle, porém, as concessionárias Volkswagen, agrupadas sob a bandeira Vitoriawagen. O ano de 2004 marca a saída



REVISÃO DE COFIPE IVECO

420

065

TEGMA
TRALI
IVECO

definitiva da Coimex do negócio de comercialização de automóveis, com a venda da Vitoriawagen ao Grupo Líder.

Porém, permaneceu no grupo a empresa de administração de consórcios, que havia nascido quase como decorrência da revenda de veículos, embora mais adiante também ajustasse seu foco. Na época, a *Coimex Administração de Consórcios* – Consórcio Viwa – já era líder no mercado capixaba com mais de 60% de participação e mais de 100 mil clientes atendidos e iniciava um processo de conquista de novos mercados, instalando filiais em São Paulo e Rio Grande do Sul e migrando gradativamente para o segmento de financiamento de imóveis. Como resultado, em 2004 teria um crescimento de mais de 110% no volume de vendas em relação ao ano anterior, sendo que o segmento de consórcio de imóveis já respondia por 70% do volume de crédito da empresa e, em 2005, saltaria para 85%.

O consórcio de veículos administrado pela Coimex foi pioneiro no Espírito Santo e, na década de 1990, passou por um processo de diversificação, incorporando imóveis, eletrodomésticos, e outros bens.

No mais, muitas outras oportunidades de diversificação vinham sendo identificadas desde o final da década de 1990, como foi o caso da decisão de a Coimex tornar-se concessionária de serviços públicos a partir de processos de privatização de empresas, começando com a Rodosol, a partir de 1999. Em 2005 o Grupo Coimex ampliaria sua participação acionária na Rodosol de 28,5% para 39,25%. Naquele momento, destacavam-se principalmente os altos investimentos em duplicação da rodovia existente, construção do contorno da cidade de Guarapari, serviços de emergência para os usuários, preservação do meio ambiente e ações sociais junto às comunidades do entorno da rodovia. Em boa parte graças a essas iniciativas, a Rodosol foi indicada como o sistema rodoviário mais seguro do país pela *Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias (ABCR)* e apontada como a única rodovia considerada “ótima” no Espírito Santo pela *Confederação Nacional dos Transportes (CNT)*.

Outra oportunidade surgiu em 2002, diante do chamado “apagão” que havia atingido o Brasil, devido ao nível baixo das represas que abasteciam as hidrelétricas, principais fontes de energia no país, e que havia imposto um regime de racionamento, levantando o debate nacional



Trechos do Sistema Rodovia do Sol, administrado pela Rodosol.



Vista da planta da Companhia Energética de Petrolina (CEP).

sobre a necessidade de se investir em fontes alternativas, como as termelétricas. A Coimex decidiu então ingressar no setor, constituindo a *Companhia Energética de Petrolina (CEP)*, junto com os sócios com quem já compartilhava o controle da Cisa Trading. O novo empreendimento integraria o *Plano Emergencial de Termelétricas* de 2002 a 2005, criado pelo Governo Federal. Situada na cidade de Petrolina (PE), a CEP foi implantada como uma usina de ponta, entre as mais modernas do país, com oito motores capazes de produzir 128 megawatts, potência suficiente para atender uma cidade de até 500 mil habitantes.

A CEP contribui para o desenvolvimento da região de Petrolina, participando de diversos programas sociais por meio de convênios com a Prefeitura e outras entidades. Foram construídas escolas, patrocinadas obras de reformas e manutenção de parques e de restauro de patrimônio arquitetônico, como a Igreja Matriz da cidade.

Nesse intenso processo de aproveitamento de novas oportunidades e de otimização dos negócios tradicionais, a Coimex alcançava a metade da década de 2000 disposta a alçar voos ainda mais ousados que, mais uma vez, mudariam seus rumos em direção a uma nova vocação que começava a se delinear: transformar-se em uma holding de investimentos.



ENERGIA PARA O BRASIL

O investimento na idealização e construção da Companhia Energética de Petrolina ultrapassou os 90 milhões de dólares. A CEP foi concebida como uma usina térmica flexível, capaz de ser acionada para suprimento de energia em horários de pico, uma vez que utiliza óleo combustível.

Considerada uma Produtora Independente de Energia (PIE), a CEP foi contratada em 2002 pela empresa pública Comercializadora Brasileira de Energia Emergencial

(CBEE) para fornecer energia elétrica até 31 de dezembro de 2005.

Após esse período, a CEP passou por uma fase de pouco aproveitamento, até que em 2006, após o devido processo licitatório, firmou contrato com o Governo Federal, o que garantiu uma receita fixa mensal pelo período de 15 anos, contados a partir de 2009, em virtude da disponibilização de 100% de sua capacidade de geração.



Otacílio Coser, filhos acionistas do Grupo Coimex e seus cônjuges e terceira geração. São Paulo (SP), 2013.

UNIÃO E PERENIDADE

Na emblemática passagem para os anos 2000, mudança de século e de milênio, muitos acontecimentos transformaram completamente a vida em todo o planeta. A disseminação das tecnologias da informação, as grandes mudanças na estrutura das sociedades, a valorização do meio ambiente, entre vários outros aspectos, trouxeram novos paradigmas, novas formas de ver o mundo e relacionar-se com ele.

Em termos econômicos, a globalização atingiu certa maturidade, com a formação de blocos regionais e a ascensão dos chamados países emergentes, os BRIC's, que se transformaram em importantes *players* nos mercados mundiais. Tudo passou a estar tão intimamente relacionado – mercados, comunicações, ecossistemas, pessoas – que já não era possível às organizações empresariais funcionarem de acordo com o velho modelo de corporação ensimesmada, regida pela lógica meramente financeira. Agora mais que nunca era preciso que o universo corporativo se alinhasse aos preceitos da sustentabilidade, como condição *sine qua non* para o sucesso.

“Além de estimular o desenvolvimento econômico do Espírito Santo, meu pai sempre teve essa cultura de responsabilidade social. Tanto que participou e fundou inúmeras instituições no Estado com esse objetivo”.

RACHEL COSER



Otacílio e sua esposa Marília Antunes e Coser em evento de homenagem da Assembleia Legislativa do Espírito Santo ao Grupo Coimex por ocasião dos 60 anos.



No Brasil, as origens desse movimento de transformação de mentalidade podem ser identificadas logo após a redemocratização do país e a Constituição de 1988, que abriram espaço a um novo tipo de ação social, pautado pelo estímulo às associações civis que criariam a base para o desenvolvimento do chamado terceiro setor. Em 1992 a *Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável*, realizada no Rio de Janeiro, a Eco-92, catalisou a consolidação de organizações sociais não governamentais, que teriam importância crescente na sociedade brasileira. No ano seguinte, o sociólogo Herbert de Souza, o “Betinho”, liderou o lançamento da *Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida*, um dos mais importantes movimentos sociais do Brasil, com o principal objetivo de estimular a participação cidadã na construção e melhoria de políticas públicas. A seguir, a estabilização democrática e o desenvolvimento econômico permitiram o surgimento de instituições como o *Instituto Ethos* e o *Grupo de Institutos e Fundações de Empresas (GIFE)*, que capitanearam a substituição da filantropia tradicional pelo conceito de investimento social privado, além de divulgar os princípios da Responsabilidade Social Empresarial no país.

FUNDAÇÃO OTACÍLIO COSER

Sob esses novos preceitos do milênio, em 1999 nasceu a *Fundação Otacílio Coser (FOCO)*. Como organização do terceiro setor, a FOCO deu novo sentido às ações de assistência social que a empresa historicamente realizava, de forma a estimular ações que promovam o desenvolvimento social.

Inicialmente, a FOCO definiu as vertentes educação e meio ambiente para nortear suas ações. Mas, para colocar em prática os projetos que se pretendiam, houve a preocupação em trilhar um caminho pautado pela profissionalização, alinhado ao novo perfil do Grupo Coimex. Desde a primeira hora, assim, a Fundação buscou se alinhar e se afiliar às mais conceituadas organizações do terceiro setor, como o GIFE, entre outras. Em 2000, inclusive, o GIFE realizaria seu primeiro congresso no Espírito Santo e contou com grande apoio da Fundação e da própria Coimex.

Da mesma forma, em 2002 a Fundação participou da constituição da *Rede Interamericana de Fundações e Ações Empresariais para o Desenvolvimento de Base (RedEAmérica)*, uma iniciativa de lideranças no setor privado de todas as Américas, junto com a *Fundação Interamericana (IAF)*, órgão independente do governo dos Estados Unidos que oferece doações a organizações não-governamentais e de base comunitária da América Latina e do Caribe, para a redução da pobreza e fortalecimento da democracia na região. Mais adiante, em 2005, a FOCO seria designada como responsável pela gestão dos recursos aportados pela IAF para a viabilização do projeto de iniciativa comum do “Bloco Brasil”, formado pelo conjunto de fundações e institutos empresariais afiliados do país.

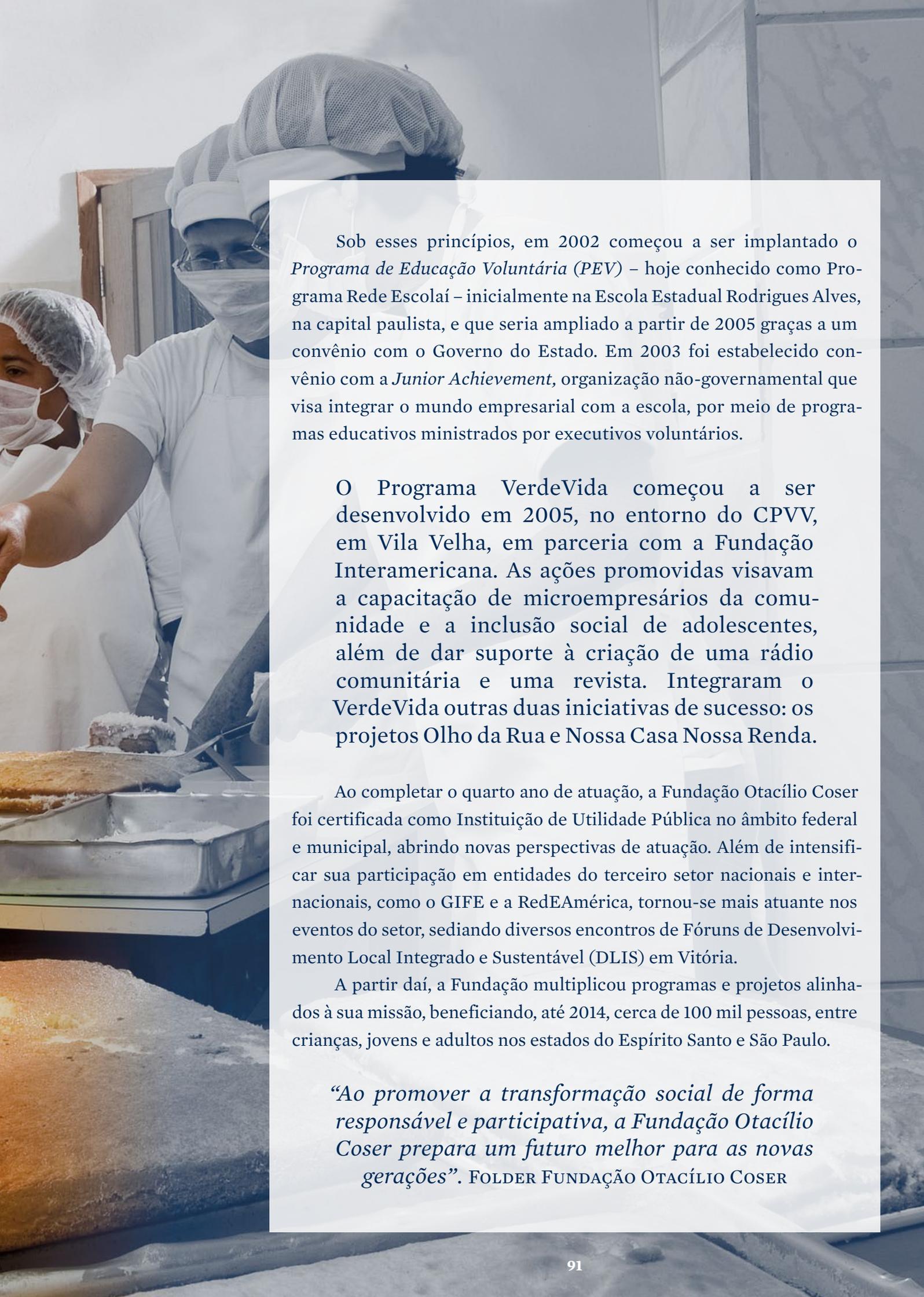
Com isso, a Fundação Otacílio Coser foi se delineando mais claramente sobre um tripé formado pelo princípio de *Desenvolvimento de Base* (programas e projetos que promovam o desenvolvimento do potencial e a autonomia dos públicos visados), *Educação e Voluntariado Corporativo* – visando estimular e organizar grupos de voluntários para atuar em comunidades do entorno das empresas e gerar comprometimento para estabelecer corresponsabilidade no processo educacional.

“No começo, apenas empresas do Grupo Coimex aportavam recursos na Fundação Otacílio Coser. Depois, conquistamos parceiros e, assim, buscamos nos tornar referência na área de investimento social”. BERNADETTE COSER DE OREM



Apresentação de Orquestra de Câmara,
Projeto "Música e Cidadania". Início dos anos 2000.





Sob esses princípios, em 2002 começou a ser implantado o *Programa de Educação Voluntária (PEV)* – hoje conhecido como Programa Rede Escolaí – inicialmente na Escola Estadual Rodrigues Alves, na capital paulista, e que seria ampliado a partir de 2005 graças a um convênio com o Governo do Estado. Em 2003 foi estabelecido convênio com a *Junior Achievement*, organização não-governamental que visa integrar o mundo empresarial com a escola, por meio de programas educativos ministrados por executivos voluntários.

O Programa VerdeVida começou a ser desenvolvido em 2005, no entorno do CPVV, em Vila Velha, em parceria com a Fundação Interamericana. As ações promovidas visavam a capacitação de microempresários da comunidade e a inclusão social de adolescentes, além de dar suporte à criação de uma rádio comunitária e uma revista. Integraram o VerdeVida outras duas iniciativas de sucesso: os projetos Olho da Rua e Nossa Casa Nossa Renda.

Ao completar o quarto ano de atuação, a Fundação Otacílio Coser foi certificada como Instituição de Utilidade Pública no âmbito federal e municipal, abrindo novas perspectivas de atuação. Além de intensificar sua participação em entidades do terceiro setor nacionais e internacionais, como o GIFE e a RedEAmérica, tornou-se mais atuante nos eventos do setor, sediando diversos encontros de Fóruns de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS) em Vitória.

A partir daí, a Fundação multiplicou programas e projetos alinhados à sua missão, beneficiando, até 2014, cerca de 100 mil pessoas, entre crianças, jovens e adultos nos estados do Espírito Santo e São Paulo.

“Ao promover a transformação social de forma responsável e participativa, a Fundação Otacílio Coser prepara um futuro melhor para as novas gerações”. FOLDER FUNDAÇÃO OTACÍLIO COSER

AJUSTE NA ROTA

O sucesso da Fundação Otacílio Coser, no entanto, depende dos bons resultados de sua principal mantenedora, a CoimexPar. E, embora sob o ponto de vista global, tudo seguisse de acordo com a estratégia traçada de crescimento, o imponderável também obrigaria o Grupo a fazer ajustes de rota.

O ano de 2006 foi um marco nesse sentido. De um lado, a boa notícia era a consolidação do acordo de acionistas, com a criação da holding familiar *Itaguaçu*, sendo que Otacílio e quatro de seus filhos integravam o Conselho de Administração. Otacílio sentia-se agora seguro para abandonar de vez o dia a dia das empresas, promovendo a definitiva passada de bastão.

Por outro lado, a partir daquele momento iniciaria uma fase de desafios na Coimex Trading, que decidiu focar o segmento sucroalcooleiro, deixando em segundo plano outros produtos, como grãos – tanto que ainda em 2006 vendeu os ativos que operava nesse segmento. No ano seguinte, foi decidido que todos os negócios com commodities, à exceção de açúcar, álcool e café, seriam descontinuados e que a empresa deveria passar por uma reestruturação. O setor ainda apresentava boas oportunidades, mas deixava de ser prioritário dentro da estratégia de investimentos da companhia, que especializava-se cada vez mais em Logística, cujos ativos já ultrapassavam naquele ano os do ramo Comércio Exterior. Além disso, constatava-se a dificuldade de uma trading brasileira competir com as gigantes multinacionais que dispunham de estruturas de processamento das commodities em regiões estratégicas do globo e contavam com acesso a financiamento a custos muito mais competitivos do que era oferecido no Brasil. Mesmo com a atuação da Coimex Suisse e da Coimex BVI, aos olhos do mercado financeiro internacional a Coimex Trading era uma empresa que operava fundamentalmente a partir do mercado brasileiro e seus ativos estabelecidos nesse mesmo mercado.

Até que em 2008 eclodiu a crise econômica que se espalhou pelo planeta depois do anúncio da falência do banco norte-americano *Lehman Brothers*. As origens daquela que seria a maior crise do capitalismo moderno foram problemas com créditos do mercado hipotecário, os *subprimes*. Mas seus efeitos se disseminaram rapidamente pelo mundo, tornando a situação da Trading um tanto delicada.

No quadro geral, o Brasil conseguiu manter relativamente estável a economia, mas a crise generalizada afetou o comércio exterior.



Obras da Embraport, 2009.

A Coimex Trading viu suas margens comerciais se deteriorarem em virtude da volatilidade dos preços das commodities. Assim, seguindo a tradição do Grupo de não esperar muito e tomar decisões antes que as coisas se compliquem, em 2009 decidiu-se pelo encerramento gradual das atividades de exportações, mantendo-se apenas as de importação, desenvolvidas por meio da Cisa Trading.

Também em 2009, a Coimex decidiu vender sua participação na Embraport. Aquele era o projeto de maior envergadura do Grupo, que já tinha exigido o aporte de cerca de 100 milhões de dólares. O problema é que, até sua conclusão, calculava-se ser necessário mais um bilhão, o que gerou uma grande preocupação quanto ao possível endividamento nesse momento de incertezas na economia mundial. Em plena crise, era a hora de ser cauteloso, escolher os dedos ou os anéis.

Dessa forma, a melhor saída foi mesmo vender a Embraport. Em princípio, 33% foram negociados junto ao *Fundo de Investimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FI-FGTS)*, administrado pela Caixa Econômica Federal. No ano seguinte, uma parcela de 51,4% foi vendida para a *Organização Odebrecht* e o *Grupo DP World*. Apenas uma participação estratégica de 15,27% foi mantida sob a Coimex Trading, até que, em 2014, o Grupo Coimex saiu definitivamente da sociedade.



Cerimônia de abertura de capital da Tegma na Bovespa, em 03/07/2007.

INOVAR E REVITALIZAR

A decisão de desmobilizar empreendimentos tão importantes como a Trading e a Embraport também levava em conta os bons resultados de outros investimentos de menor risco que estavam em curso e que eram bons geradores de caixa. Naquele momento tomava-se a decisão estratégica de abandonar negócios voláteis e de baixas margens, como era o caso das exportações de commodities, assim como negócios que ainda exigiriam elevado comprometimento de caixa, como a Embraport, para que o Grupo se voltasse àqueles mais maduros e que proporcionavam uma boa geração de caixa. Diante do cenário mundial adverso, optou-se, assim, pela liquidez e pelo “endividamento zero” – o lema adotado foi o “caixa é rei!”.

Nessa toada, os negócios da *Coimex Capital Empreendimentos Imobiliários* que, como o nome já diz, tinha por objetivo atuar no ramo de incorporação imobiliária, foram ajustados ao cenário que se avizinhava, concentrando-se na conclusão dos projetos em andamento, sem investir em novos lançamentos.

Em 2006 foi iniciado um projeto de revitalização da Estação Aduaneira do Interior (EADI), maior porto seco do Brasil, em Cariacica, na Grande Vitória, controlada pela Coimex Logística Integrada (CLI) que,

no ano seguinte, seria incorporada pela Tegma Gestão Logística. A partir de uma decisão estratégica, a Tegma, por sua vez, dava início a um processo de expansão e diversificação impulsionado pelo seu IPO na Bovespa, ainda em 2007. A abertura de capital buscava levantar recursos para diversificar a atuação da Tegma para outros setores além do automotivo, no qual já era muito forte – por isso, além da CLI, também em 2007 a Tegma adquiriu e incorporou a *Boni/Gatx*, operador logístico que atuava em setores como químico e petroquímico, suco de laranja e papel e celulose.

A Tegma continuaria no processo de diversificação até o início da década seguinte, quando chegaram a ser adquiridas empresas voltadas a atender o segmento de *e-commerce*, a *Direct Express* e a *LTD Transportes*. No entanto, essas atividades passaram a apresentar margens negativas em virtude de inúmeras dificuldades, como o aumento expressivo dos casos de roubos e furtos de mercadorias durante o trajeto até o cliente – um problema de segurança pública que afeta esse tipo de atividade no Brasil. Assim, em 2014, por uma decisão do Conselho de Administração, a Tegma vendeu essa unidade de negócio.

Hoje, a Tegma Gestão Logística consolidou-se como um provedor logístico integrado que atua no transporte, armazenagem – inclusive alfandegada – controle e gestão de estoque e desenvolvimento de soluções logísticas em diversos setores da economia, como automotivo, *home and personal care (HPC)*, químico, refrigerados, telecomunicações, eletroeletrônicos e informática. Com amplo portfólio de serviços logísticos, é líder brasileira no segmento de transporte de veículos zero km para a indústria automotiva. Mantém cerca de 40 filiais no Brasil e tem marcante presença no Mercosul, sendo que na Venezuela opera sob a denominação *Tegma Venezuela*, em sociedade com parceiros locais.

Outro negócio que ganhou destaque foi o segmento de concessão rodoviária. Em 2013 o Grupo adquiriu parcela do capital da *Eco101*, concessionária controlada pelo Grupo Ecorodovias que administra o trecho de mais de 475 quilômetros da BR-101, passando por 25 municípios capixabas, desde o trevo de acesso a Mucuri, no Sul da Bahia, até a divisa com o Rio de Janeiro. A rodovia leva a cinco importantes portos: o de Vitória e o de Tubarão, na capital, o do Açú (ainda em construção), no Rio de Janeiro, o de Ilhéus, na Bahia, e o da Barra do Riacho, em Aracruz (ES). A rodovia dá acesso ainda às principais praias capixabas, como as de Guarapari e Vila Velha, destino de milhões de turistas durante todo o ano. Além de operar e fazer a manutenção da rodovia, a Eco101 será responsável pela duplicação de todo o trecho até o final do contrato de concessão.



Da esquerda para a direita, Evandro, Bernadette, Otacílio, Rachel e Otacílio Coser Filho.

REINVENTANDO-SE AOS 65

Ao se aproximar do marco dos 65 anos de fundação, a Coimex mais uma vez demonstra sua capacidade imensa de renovação. Em 2013 um encontro familiar dos Coser, sob o emblemático tema “Raízes”, foi realizado para a definição do modelo de governança a ser adotado. Daí resultou um segundo Acordo de Acionistas, que considerou a criação do Conselho de Família, bem como a entrada de conselheiros independentes no Conselho de Administração da CoimexPar.

Em 2011 Orlando Machado Junior tornou-se presidente executivo da CoimexPar. Desde 2008 ele era vice-presidente executivo da holding após uma carreira construída dentro da Coimex desde 1989, quando iniciou suas atividades como gerente comercial da Coimex Trading.

Esse momento particularmente profícuo da história da organização tem a oportunidade única de preparar o terreno para colocar na mesma mesa três gerações, cada qual com a cultura própria de sua época, para delas extrair o que de melhor existe em benefício de todos. A experiência convive harmonicamente com o desejo de mudança constante, a prudência com a ousadia.

Tudo isso tendo na base uma estrutura altamente profissionalizada e alinhada ao perfil de empresas que atuam em nível global, seja em relação ao modelo de gestão administrativo e financeiro ou à visão de sustentabilidade.



Orlando Machado Junior.

Hoje a CoimexPar é responsável pela administração de todos os investimentos do Grupo, tanto em relação às empresas das quais detém o controle acionário como às participações societárias no bloco de controle de várias outras, buscando manter a identidade e sinergia entre os negócios.

A CoimexPar é signatária do *Global Compact* e compromissada com o *Instituto Ethos de Responsabilidade Social, Junior Achievement* e com movimentos da sociedade civil de abrangência regional, nacional ou mundial, como *Todos Pela Educação, Objetivos do Milênio: 8 Jeitos de Mudar o Mundo, Espírito Santo Em Ação e Ação Comunitária do Espírito Santo*, além de ser a principal mantenedora da *Fundação Otacílio Coser*.

Sob a perspectiva do tempo cronológico, 65 anos separam os dias de hoje de quando o jovem Otacílio Coser herdou os primeiros clientes de Lauro Laperrière para montar seu negócio, uma pequena corretora de café. Porém, se consideradas todas as realizações que couberam nessas seis décadas e meia, parece que o tempo ganha um novo significado e subverte a lógica do relógio para projetar-se no futuro.

Talvez mais do que nunca na história do Grupo Coimex, o futuro está em pauta e, para vislumbrá-lo e planejá-lo devidamente, a principal ferramenta tem sido também ajustar o olhar no passado e tratar de preservar os valores que foram engendrados e preservados durante toda essa trajetória empresarial. Ética, transparência, inovação e empreendedorismo não são palavras de efeito, mas a base de um modelo empresarial que está em constante busca por novos desafios.

Destacando-se entre os maiores e mais reconhecidos grupos empresariais do Espírito Santo, sua terra natal, a Coimex está hoje em busca de oportunidades de negócio onde quer que seja, desde que em sintonia com esses princípios, plenamente amadurecidos e consolidados. Num Brasil que, apesar de todos os problemas estruturais que ainda estão por resolver, alinha-se entre as principais economias emergentes do planeta, a Coimex está pronta a dar sua parcela de contribuição.

Como vem fazendo, há 65 anos.

* * *

LINHA DO TEMPO

- 20/07/1927 Nasce Otacílio Coser, na Fazenda União que pertencia ao avô, localizada em Itaguaçu, Espírito Santo.
- 1944 Otacílio Coser deixa Itaguaçu para trabalhar na capital do Estado, Vitória. Passa a trabalhar no comércio e estuda à noite.
- 1947 O corretor de café Lauro Laperrière convida Otacílio para trabalhar com ele e o jovem se torna seu braço direito.
- 1948 Com a morte de Lauro Laperrière, sua esposa pede a Otacílio que assuma o escritório, uma vez que o jovem havia avalizado um empréstimo para Lauro e a viúva não tinha como pagar a dívida.
- 1949 Otacílio Coser funda a Sinal – Corretagem de Café, que demarca a origem do Grupo Coimex. No mesmo ano, o empresário participa da fundação do Centro de Comércio de Café de Vitória (CCCV) e concorre a uma vaga de deputado estadual, sem conseguir se eleger.
- 1952 Fundada a exportadora de café Otacílio Coser & Cia. Até meados da década, a empresa seria uma das cinco maiores empresas do setor em Vitória.
- 1953 Otacílio Coser implanta o loteamento que deu origem ao bairro Cobilândia, em Vila Velha.
- 1961 Otacílio Coser & Cia se transforma em Coser Café S/A, com a participação de irmãos de Otacílio no negócio.
- 1965 Otacílio compra a Vitoriawagen, a primeira e maior revendedora Volkswagen no Espírito Santo.

- 1969 Diante da crise da cafeicultura, exportadores de café, entre eles a Coser Café, fundam a Unicafé.
- 1970 Otacílio Coser apoia estudos que levariam à criação do Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias (Fundap), mecanismo de fomento às importações via Espírito Santo.
- 1971 Fundação da Blomaco S/A, primeira empresa a operar no sistema Fundap.
- 1973 Fundação da Agrosuco, empresa dedicada à industrialização do abacaxi. No mesmo ano, faz uma experiência com o plantio do mamão papaia, introduzindo a cultura da fruta no país.
- 1975 Constituído o Consórcio Viwa, pioneiro no Estado do Espírito Santo.
- 1976 Adquirida a Companhia Importadora e Exportadora – Coimex, empresa que legaria o nome ao Grupo. A partir daí e até o ano 2000, a Coimex Trading seria o carro-chefe do Grupo.
- 1980 Fundação da Coimex Agrícola, com a implantação da Usina de Alcool em São Mateus – Almasa.
- 1988 Criação da Coimex Armazéns Gerais.
- 1989 Constituída a Viwa Caminhões Ltda.
- 1991 Com a abertura de mercado realizada pelo Governo Collor, a Coimex passa a importar automóveis e inicia um forte ciclo de expansão. Somente em 1994, o Grupo importaria mais de 80 mil veículos, cerca de 80% do número de veículos importados pelo Brasil naquele ano.

- 1995 Coimex Trading se transforma na terceira maior empresa em vendas do setor, com um espantoso crescimento de 127,2% e rentabilidade patrimonial de 39,2% com o quinto melhor desempenho no setor de comércio atacadista.
- 1996 Construção da Estação Aduaneira do Interior (EADI) em Cariacica
- 1997 A partir da associação da Coimex com outras empresas importadoras surge a Coimex Internacional, que responderia pelas operações de importação, enquanto a Coimex Trading continuava a se dedicar às exportações, sobretudo commodities.
- 1998 Diante do grande crescimento do Grupo na década de 1990, tem início um processo de reestruturação organizacional que centraria suas atividades nas áreas de Comércio Exterior, Infraestrutura e Logística.
- 1998 Constituída a Empresa Brasileira de Terminais Portuários S/A (Embraport)
- 1998 Constituída a Axis do Brasil e, na sequência, a Axis-Sinimbu Logística Automotiva, empresa focada no setor de transporte, armazenagem, controle e gestão de estoques e desenvolvimento de soluções logísticas. Em 2002, após mudanças societárias, a empresa passaria a ser denominada Tegma Gestão Logística, com controle compartilhado entre os grupos Coimex e Itavema-Sinimbu
- 1999 Coimex entra na área de concessões rodoviárias, participando da composição da Rodosol.
- 1999 Criada a Fundação Otacílio Coser, que passa a centralizar as ações sociais desenvolvidas pelo Grupo Coimex.
- 2000 Como parte do processo de profissionalização é constituída a CoimexPar, holding do Grupo Coimex.

- 2000 Criada a Coimex Logística Integrada S/A (CLI) e a Companhia Portuária de Vila Velha (CPVV).
- 2000 Coimex estabelece parceria com o Grupo Águia Branca no segmento de concessionárias de veículos, dando origem à Companhia Brasileira de Automóveis (CBA).
- 2001 Criada a Coimex International Brands, empresa voltada à comercialização de produtos para o consumidor final.
- 2001 Coimex Internacional muda o nome para Cisa Trading e continua focada na área de importações. No mesmo ano, é criada a Coimex Trading Limited Suisse, subsidiária da Coimex Trading.
- 2002 Coimex ingressa no setor de energia com a criação da Companhia Energética de Petrolina (CEP).
- 2004 Grupo Coimex decide deixar de atuar em setores considerados não estratégicos, por isso vende sua participação na CBA ao seu sócio, o Grupo Águia Branca.
- 2005 Inaugurada a usina de desidratação de álcool na Jamaica, em parceria com a Petrojam.
- 2006 Instituída a holding familiar Itaguaçu, a partir do primeiro acordo de acionistas. No mesmo ano, é criada a Coimex Capital Empreendimentos Imobiliários.
- 2007 Tegma abre capital na Bovespa.
- 2009 Negócios da Coimex Trading são descontinuados e a Embraport é vendida.
- 2013 Coimex amplia sua participação na área de concessões, com a Eco101.
- 2014 A Coimex completa 65 anos.

POSFÁCIO

*“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo”
(Peter Drucker)*

De acordo com Peter Drucker, talvez o mais influente pensador contemporâneo do mundo da gestão empresarial, as corporações não podem orientar seus esforços exclusivamente ao lucro, mas devem perseguir um propósito maior, alinhadas com a visão sobre seu futuro e suas crenças, tendo na base um compromisso com metas e valores comuns.

Porém, se metas podem ser definidas a partir da análise de dados concretos, planejadas com maestria estratégica, valores empresariais não podem ser simplesmente adotados como máximas, têm de ser construídos e legitimados ao longo da trajetória de uma organização. E a história do Grupo Coimex evidencia como se deu, em 65 anos, o processo de sedimentação de valores como o empreendedorismo, a ética e a confiança, hoje parte de nosso DNA.

Entendemos que essa é a principal bagagem da terceira geração dos Coser, no limiar de uma fase em que começamos a ter assento entre os principais idealizadores do Grupo, acompanhando o desenvolvimento dos negócios mas, acima de tudo, aprendendo a enfrentar o desafio de perenizá-los, preservando sua identidade e finalidade. O que a história nos conta até aqui é que, quaisquer que sejam as oportunidades que surgirem, teremos de ser sempre pautados pelas lições aprendidas e, a partir delas, “criar o futuro”.

Esse é nosso maior compromisso e nosso maior orgulho.

TERCEIRA GERAÇÃO DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA
DO GRUPO COIMEX:

LEONARDO FORZZA COSER

CAROLINA COSER DE OREM

RODRIGO FORZZA COSER

PATRÍCIA COSER DE OREM

EDUARDO BACHOUR COSER

CATERINA COSER DI PASQUALE

JOÃO GABRIEL COSER DE OREM

FELIPE BACHOUR COSER

ALESSANDRA COSER DI PASQUALE

IGOR PORTUGAL COSER

MIGUEL PORTUGAL COSER

coimex

Este livro foi impresso por ocasião dos 65 Anos da Coimex
na Primavera de 2014.