

---

---

# A IMPORTÂNCIA DE UMA REDE INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO PARA INOVAÇÃO: O CASO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE COTIA (CAC)

---

---

Newton Hirata (FFLCH/USP / UEM)  
Edmundo Inácio Jr. (PPA-UEM/UEL)

## Resumo

**Objetivos:** Identificar o papel de diferentes atores nos processos de inovação. Evidenciar a importância da construção de uma rede institucional para inovação envolvendo governo, empresas, institutos de pesquisa e consumidores; desde a ótica do pequeno produtor agrícola trabalhando em torno da CAC. **Justificativas:** A experiência que traduz a articulação promovida pela CAC através de uma rede de atores mostrou viável a exploração econômica da pequena propriedade. Além disso, essa rede permitiu que novos produtos, processos e formas organizacionais pudessem ser desenvolvidos. **Metodologia:** Foram realizadas entrevistas com ex-funcionários, ex-diretores e ex-cooperados da CAC através de um roteiro de entrevista semi-estruturada. Trata-se portanto, de uma pesquisa exploratória de ordem qualitativa, com base na análise de discurso dos depoentes. **Público Alvo:** Espera-se que o trabalho seja válido para aqueles interessados em experiências que demonstrem a importância da articulação institucional, seja para grandes como para pequenas empresas. **Resultados:** Embora a CAC tenha deixado de existir, ela contribuiu para a capacitação dos pequenos agricultores bem como para estruturar o mercado de hortifrutigranjeiros, entre outras formas, através da articulação do trabalho de diferentes atores.

## 1- CONSIDERAÇÕES INICIAIS

---

Através de um estudo de caso sobre a Cooperativa Agrícola de Cotia, pretende-se evidenciar a construção de uma rede institucional que possibilitou gerar inovações no meio agrícola que foram importantes, sobretudo, para o pequeno agricultor. Ele se beneficiou do intercâmbio que a CAC manteve com diferentes atores como governo, empresas, universidades, centros de pesquisa e consumidores finais. À medida que as relações se consolidavam, era criado um ciclo virtuoso de desenvolvimento mútuo no qual todos os integrantes se beneficiavam.

Isoladamente, as pequenas propriedades não seriam capazes de engendrar seu crescimento a partir de poucos recursos. Já a partir da coordenação de uma instituição como a CAC, os pequenos agricultores puderam contar com assistência técnica, pesquisa básica e aplicada desenvolvida nos campos experimentais da própria CAC ou das universidades, além do suporte institucional ao crédito e à comercialização. A articulação dos atores e seus recursos permitiu a criação de uma série de inovações em termos de produtos, processos e formas organizacionais, ou então, possibilitou que inovações geradas fora do ambiente da CAC, pudessem ser difundidas rapidamente.

Para evidenciar a relação estabelecida entre a CAC e os diferentes atores, optou-se por utilizar a análise de discurso de 14 depoentes ex-funcionários, ex-cooperados e ex-diretores da Cooperativa (vide anexo A). Trata-se portanto, de uma pesquisa qualitativa a partir da aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada. Foi utilizada a técnica de análise de discurso para verificar os diferentes pontos de vista e as convergências da percepção dos depoentes do processo social que acompanhou as inovações tecnológicas da CAC.

A técnica de análise de discurso tal como se pretende utilizar na presente pesquisa, é apresentada e descrita por Guilhon Albuquerque (1993, p. 71/80). Segundo este autor, o discurso deve ser encarado não como intermediação da relação entre o sujeito e o objeto de pensamento, ou reprodução da realidade, mas sim como representação da realidade. Na medida em que isso é considerado, o discurso deve ser visto e analisado a partir do que é dito e não do que se deveria ou se queria dizer. O que se busca na análise de discurso, é encontrar regularidades nos depoimentos dos entrevistados que sirvam como argumentos para os objetivos propostos. Visto enquanto representação da realidade, o discurso mostra-se como uma ferramenta para, a partir de diferentes depoimentos, levantar pontos em comum nos temas analisados.

Segundo Onuki (1996, p. 7), que utiliza a técnica de análise de discurso descrita por Guilhon Albuquerque, *Pelo fato do discurso ser entendido como uma representação da realidade, é possível partir dele para analisar a percepção que ele contém e manifesta*. Nesta análise, é preciso identificar e estabelecer as relações entre os objetos presentes no discurso. Tais objetos podem ser o próprio ator, outro ator, ou uma entidade material ou social qualquer (Guilhon Albuquerque, 1993, p. 78).

O objetivo da análise das diferentes realidades dos discursos sobre a CAC, é identificar os principais atores lembrados nos discursos, quais os seus papéis e quais as relações que, na percepção dos entrevistados, contribuíram para o desenvolvimento inovativo da instituição. Após a escolha das pessoas que, em seus discursos, representaram institucionalmente a CAC e os cooperados, pretende-se captar a percepção que essas pessoas têm acerca dos processos de inovação levados a cabo pela Cooperativa.

Após a transcrição das entrevistas, iniciou-se a análise de conteúdo. Foi realizada uma desagregação temática em função das questões abordadas nas entrevistas ou que foram espontaneamente mencionadas pelos entrevistados. Em seguida foram estabelecidas as categorias de análise para trabalhar os temas abordados. Após esta classificação, as palavras ou trechos relevantes foram sublinhados para que depois as idéias compartilhadas dos diferentes entrevistados pudessem servir de base às análises.

Embora a CAC tenha deixado de existir, acredita-se que este estudo seja importante, por evidenciar o papel da criação de redes institucionais para a geração e disseminação de

conhecimento e inovações. Antes de tratar da experiência da CAC, optou-se por fazer alguns apontamentos sobre os Sistemas Nacionais de Inovação, considerando a importância da inovação tecnológica e o papel dos atores envolvidos nesse processo. Isso permite traçar um paralelo com a experiência da CAC através dos canais de comunicação que ela criou.

## **2- BREVES CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO**

---

Ao se tratar de inovações tecnológicas, os laboratórios de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das grandes corporações ou os institutos de pesquisa governamentais estão muitas vezes no centro do debate; tanto no que diz respeito à pesquisa básica quanto à pesquisa aplicada. Tais atores exercem papel relevante na busca de melhorias contínuas de produtos e processos. Entretanto, o ambiente das inovações vai muito além dos laboratórios de P&D. Como destaca Edquist (1997, p. 17), muitas inovações são desenvolvidas fora dos laboratórios através de diferentes processos como *learning by doing*, *learning by using*, e *learning by interacting*. Ou seja, as novas descobertas são fruto de interações sociais contínuas, envolvendo uma gama variada de atores, que não se restringe aos atores locais, mas outros que se encontram em diferentes países e que contribuem para a geração e difusão das inovações.

Por outro lado, os fatores econômicos e tecnológicos também não são os únicos a influenciar o processo. Além desses, aspectos e fatores institucionais<sup>1</sup>, organizacionais, sociais e políticos envolvendo o setor público e privado, devem ser analisados para se entender a dinâmica dos processos de inovação. Isto implica dizer que uma empresa dificilmente consegue inovar sem a colaboração e influência de outras pessoas, empresas e/ou instituições. Estes atores não atuam isoladamente. As inter-relações entre empresas, fornecedores, clientes, concorrentes, consumidores, governos, universidades, institutos de pesquisa entre outros são complexas e envolvem mecanismos de troca de informações, experiências e percepções constantes.

São vários os fatores que influenciam os processos de inovação, que vão desde as políticas governamentais até as ações de concorrentes e fornecedores. Já do ponto de vista do micro ambiente, levando em consideração as estratégias e políticas adotadas pela empresa no gerenciamento de seus recursos, também são muitos os atores e complexos os fatores que conduzem à inovação. Lundvall (1992, p. 9) destaca, por exemplo, que as experiências diárias dos trabalhadores, engenheiros de produção e representantes de vendas contribuem significativamente no direcionamento das políticas de inovação. Neste ambiente micro, a criação e difusão do conhecimento, tanto em termos de habilidades técnicas como conceituais são necessárias à geração das inovações.

O estudo do processo social que dá sustentação às inovações tecnológicas mostra-se de grande importância, na medida em que tais inovações, obtidas pelas empresas com ou sem o

---

<sup>1</sup> Ao se tratar de instituições, busca-se uma definição abrangente, como estabelecida por Johnson: “Instituições são conjuntos de hábitos, rotinas, regras, normas e leis, que regulam as relações entre as pessoas e moldam a interação humana. Reduzindo a incerteza e, portanto, a quantidade de informação necessária para as ações individuais e coletivas, as instituições são construções fundamentais em todas as sociedades.” Segundo o autor, instituições como sindicatos, bancos e agências governamentais também se enquadram nesta definição, podendo ser chamadas de “instituições formais”. JOHNSON, B. Institutional Learning. In LUNDVALL (1992 p.26).

apoio do governo e seus institutos de pesquisa, caracterizam-se como um componente essencial para explicar o desenvolvimento econômico de um país. Assim, cabe comentar o que ficou conhecido no mundo acadêmico como **sistemas nacionais de inovação**. Christopher Freeman define um sistema nacional de inovação como ... *a rede de instituições tanto no setor público como privado cujas atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias* (Edquist, 1997, p. 8).

Lundvall (1992, p. 12) define sistemas de inovação em duas perspectivas, uma *stricto sensu* e outra *lato sensu*. Na primeira, ele inclui empresas e instituições envolvidas diretamente na busca e exploração das inovações – como os laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), institutos de tecnologia e universidades. Já na segunda definição, Lundvall engloba todas as partes e aspectos da estrutura econômica, além dos arranjos institucionais que afetam tanto o aprendizado como a busca e exploração de novas tecnologias. Nesta acepção, este autor inclui o sistema de produção, comercialização, distribuição e também o sistema financeiro que envolve a organização inovadora, bem como os atores dos sub-sistemas aos quais o aprendizado e as inovações estão relacionados.

Frederick Betz (1998, p. 93) classifica, a partir do que chama de macro ambiente, as inovações em três perspectivas: a internacional, a nacional e a industrial. O nível internacional envolve o compartilhamento de conhecimento e cooperação para gerar as inovações através dos países. Isto é, a comunidade internacional é o escopo maior através do qual os atores se interagem para a busca de novos conhecimentos. Já o nível nacional diz respeito aos diferentes atores institucionais de uma nação que são mobilizados para o objetivo de fomentar as inovações. O nível industrial por sua vez trata das inovações através do compartilhamento de conhecimento dentro das empresas de um mesmo setor industrial.

Da mesma forma que não basta manter o foco somente nos laboratórios de P&D, o ambiente dentro da empresa também não é suficiente para entender os processos de inovação considerando uma visão mais abrangente, vista na perspectiva de um sistema. Ao analisar os sistemas de inovação, Lundvall (1992, p. 1) acredita que o recurso mais importante na economia moderna seja o conhecimento e, conseqüentemente, o processo mais valioso seja o aprendizado. Em seguida, ele afirma que o aprendizado é, de forma predominante, um processo interativo e, portanto, desenvolvido socialmente, que não pode ser entendido sem levar em consideração o contexto institucional e cultural.

As inovações estão também relacionadas com fatores que ora servem de incentivos ora atuam como obstáculos. Leis governamentais, exigências técnicas, regulamentações ambientais, e trabalhistas são alguns dos fatores que podem influenciar as inovações. Além destes, outros como normas culturais, regras e padrões sociais; além da capacitação dos recursos humanos, podem influenciar negativa ou positivamente nos processos de inovação. Segundo Edquist (1997, p. 1), *Se nós quisermos descrever, entender, explicar – e talvez influenciar – os processos de inovação, nós temos que levar em consideração todos os fatores importantes que definem e influenciam as inovações*. Isso significa que uma empresa dificilmente consegue inovar e permanecer inovadora caso esteja fechada ao ambiente externo. Ao contrário, ela precisa estar em constante interação com clientes, fornecedores e governos entre outros atores.

### **3- A CAC E SEUS CANAIS DE COMUNICAÇÃO**

---

De acordo com os pressupostos teóricos desenvolvidos anteriormente, a formação de redes através de troca de experiências e informações, intercâmbios e acordos de cooperação entre governos, institutos de pesquisa, empresas privadas e pesquisadores de um modo geral, são fundamentais para a geração das inovações. Acredita-se que elas sejam fruto de interações sociais constantes envolvendo vários grupos de atores que de diferentes formas contribuem para o processo de inovação. O objetivo do presente item é evidenciar os principais temas que nortearam as inter-relações entre a CAC e os atores externos.

#### **3.1- A CAC E OS INSTITUTOS DE PESQUISA**

O depoimento de um dos entrevistados, que foi agrônomo e depois diretor da CAC, dá uma visão sobre quais circunstâncias se processou o intercâmbio entre a Cooperativa e os institutos de pesquisa. Sua visão mostra-se diferenciada em relação aos outros depoimentos, pois evidencia possivelmente, uma vertente das origens dos intercâmbios, o que não é explorado por outros entrevistados. Em sua perspectiva, havia um distanciamento entre os institutos de pesquisa e o homem do campo. Ou mais precisamente, uma lacuna entre as pesquisas desenvolvidas nos laboratórios e a aplicação dessas pesquisas no meio agrícola.

Muitas vezes, as soluções que a CAC procurava para determinado problema encontravam-se em instituições como Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e IAC (Instituto Agrônomo de Campinas), mas eram informações que não estavam à disposição dos agricultores, pelo menos não aqueles relacionados à CAC. Segundo ele, não havia um canal de comunicação que pudesse divulgar os resultados das pesquisas àqueles que, de fato, dependiam daquelas informações para a condução das lavouras. Na maioria das vezes, os resultados eram apresentados em publicações internas de circulação restrita. Tratava-se de um trabalho altamente reconhecido do ponto de vista técnico, mas que pecava por não disseminar esse conhecimento de forma adequada.

Quando eu fui a primeira vez [ao instituto de pesquisa], cheguei lá eu encontrei com vários pesquisadores e aí conversando:

- [os pesquisadores diziam] nós fizemos teste disso, assim e assim...
- [CAC]: Mas como vocês estão divulgando?
- [pesquisadores]: nós fazemos os boletins (...)

Então o que estava faltando para nós aqui era esse elo de ligação. [E02]

...na verdade, o órgão de pesquisa na época estava um tanto divorciado do pessoal do campo.”[E02]

... nessas outras culturas brancas, café, soja, milho, algodão, essas culturas, o Japão não tem, por isso que os nossos agricultores desconheciam, eles plantavam na forma de subsistência, mas não em escala comercial. Então isso é que os órgãos de pesquisa nos deram respaldo, orientação, dados, essas coisas... [E02]

A CAC passou a funcionar como articuladora levando os problemas do homem do campo e trazendo soluções dos institutos de pesquisa. Ela não detinha o *know how* suficiente, mas desfrutava de uma relação de confiança com os cooperados e credibilidade institucional que possibilitavam buscar parcerias e acordos de cooperação com outras instituições para repassar conhecimento aos seus agricultores. Assim como a CAC buscava tecnologia nesses institutos de pesquisa, muitas vezes recebia pesquisadores e alunos de graduação e pós-graduação de universidades, interessados em conhecer o trabalho da Cooperativa. Era, portanto, uma via de mão dupla através da qual pessoas e instituições se beneficiavam não só através da troca de experiências, mas também do trabalho desenvolvido conjuntamente.

A CAC recebia professores para dar palestras e avaliar quaisquer variações desconhecidas na condução das lavouras. Ela trazia especialistas que não eram encontrados nos quadros da Cooperativa para divulgar os resultados de suas pesquisas. Especialistas da Unesp de Botucatu, por exemplo, eram convidados pela CAC para trazer as novidades da área nas reuniões técnicas mensais da Cooperativa, em uma espécie de curso de reciclagem. E por outro lado, a CAC também colocava sua infra-estrutura e tecnologia à disposição de universidades e institutos de pesquisa. Além disso, inúmeras vezes, especialistas da CAC ministravam cursos e davam palestras sobre cooperativismo, comércio exterior e comercialização, entre outros temas para algumas universidades.

... determinada região que estava com problema de doença... então existia um convênio, por exemplo, com universidade de Jaboticabal, Botucatu, Viçosa, Luiz de Queiroz, então eles alocavam professores ou especialistas nessa área e orientavam nossos técnicos e cooperados. [E02] [Vide anexo]

... tinha Emater [empresa de extensão rural ligada à EMPBRAPA] em todos os estados, quantas vezes eu ia dar aula em Curitiba para os agrônomos da Emater, aula sobre cooperativismo, comercialização etc.. [E04]

No âmbito do Incra também, quantas vezes eu fui dar aula, no Rio Grande do Sul, dar aula no Mato Grosso, nós tínhamos um intercâmbio muito bom. [E04]

Em função das várias atividades no âmbito agrícola que a CAC desenvolvia, muitas vezes eram celebrados acordos, convênios e intercâmbios específicos. Havia departamento de sementes, defensivos agrícolas, adubos, implementos, assistência técnica, além dos setores específicos relacionados aos diferentes produtos com os quais a CAC trabalhava. Diante das necessidades, cada departamento intensificava parcerias com as instituições mais adequadas ao escopo da área. Assim, o setor de assistência técnica mantinha convênio principalmente com a Unesp de Botucatu; a área de adubos, com a Esalq; os especialistas no cultivo da batata e soja, por exemplo, tinham uma relação mais próxima com a Embrapa; no Paraná, os cafeicultores tinham maior contato com o Iapar.

Em todas as entrevistas, as referências às parcerias desenvolvidas com os institutos de pesquisa estiveram sempre presentes. Ao que tudo indica, esse trabalho conjunto possibilitou que, em última instância, os cooperados fossem os grandes beneficiados, pois tinham à sua disposição toda uma infra-estrutura de apoio que possibilitava o acesso às soluções dos seus problemas cotidianos e também, às novas tecnologias. Vale ressaltar que este acesso se dava sem custos financeiros diretos. A CAC não cobrava dos cooperados para dar assistência técnica e em geral as parcerias estabelecidas com os institutos de pesquisa não implicavam em transações financeiras.

### 3.2- A CAC E O GOVERNO BRASILEIRO

Dentre os diferentes atores que podem contribuir para que uma empresa seja competitiva através da inovação, o governo exerce um papel relevante nesse processo. A relação entre governo e empresas é, na verdade, uma via de mão de dupla, o governo precisa das empresas cada vez mais competitivas para que o país se desenvolva e ao mesmo tempo, as empresas podem se fortalecer mais rapidamente através de políticas adequadas estabelecidas pelo governo.

O Estado brasileiro seja através do governo federal, estadual ou municipal, participou da trajetória de desenvolvimento da CAC. Ela se beneficiou, principalmente, dos recursos financeiros subsidiados e também da política governamental voltada ao desenvolvimento agropecuário na forma de infra-estrutura, através dos institutos de pesquisa e fomento agrícola estaduais e federais. Entretanto, durante as entrevistas, houve também os que criticaram o governo pela omissão em determinados episódios bem como pelas políticas econômicas que dificultaram a condução das atividades agrícolas. *O governo fez as duas coisas, ajudou muito e atrapalhou muito.* [E04]

A CAC não precisou de muito tempo para ter seu trabalho reconhecido perante o governo brasileiro. Seu modelo de organização em torno do cooperativismo, a contribuição para a agricultura brasileira através da exploração intensiva da pequena propriedade e, a produção de alimentos para a população urbana evidenciaram sua importância para a economia e à sociedade. Diante dos aspectos positivos do trabalho da CAC, ela conseguiu obter confiança e respeito não só do governo que a considerava importante para o abastecimento de produtos hortifrutigranjeiros, mas também da sociedade que os consumia.

... ela [a CAC] tinha um prestígio muito grande junto do governo. [E04]

... em 1937, a convite do Ministro Fernando Costa (agricultura) a Cooperativa participou da formação da Colônia de Santa Cruz (Rio de Janeiro) e que foi medida muito corajosa, absorvendo 10% dos cooperados. Isto projetou a imagem da Cooperativa junto ao governo. [E12]

... eu trabalhei algum tempo em Brasília junto ao Congresso Nacional, Comissão de Agricultura da Câmara e, eu sabia do prestígio que a Cotia tinha, e tudo que a gente pedia, a maior parte a gente conseguia do governo. [E04]

Uma característica particular da CAC e do seu modelo de desenvolvimento foi estar presente em vários estados, em uma quantidade muito grande de municípios, em geral, nos locais onde houvesse uma colônia de imigrantes japoneses dedicada à agricultura. Em função da expansão geográfica, a Cooperativa estabeleceu parcerias com as prefeituras locais e também governos estaduais. Acontecia também, de um determinado governo incentivar a CAC a implantar colônias em lugares específicos para aproveitamento da região através da dinamização da agricultura. O caso da Colônia Santa Cruz no Rio de Janeiro foi um desses exemplos.

No município de São Joaquim em Santa Catarina, por exemplo, destaca-se uma parceria que envolveu o governo estadual, a prefeitura municipal, o Banco do Estado, a instituição estadual para fomento agropecuário, a Jica (*Japan International Cooperation Agency*), a CAC e os agricultores. Praticamente todos os entrevistados fizeram comentários positivos a respeito desse projeto. O objetivo foi desenvolver um assentamento de agricultores

para o cultivo da maçã. O aparato estatal entrou com recursos financeiros, apoio técnico e infra-estrutura, a Jica enviou do Japão um especialista no cultivo da maçã. Após vários meses de pesquisa ele conseguiu definir as melhores condições técnicas para a exploração comercial da fruta.

... [o assentamento de São Joaquim] era um projeto direcionado para o Banco de Desenvolvimento do Governo [de Santa Catarina]. Esse projeto foi aprovado. [E03]

... quem montou as estações foi o EMAPASC (Empresa Santa Catarinense de Pesquisa) e quem fazia trabalhos em cima disso foi o Prof. Ushirozawa, que queria ajudar bastante a Cooperativa e a colônia... [E03]

Para o Projeto de São Joaquim houve grande empenho por parte do Prefeito, que se esforçava para criar novas opções de renda ao municípios com o declínio da madeira. [E11]

Em Minas Gerais, na região de Paracatu, a CAC se instalou para plantação de café e outros cereais, segundo uma das entrevistas, por solicitação de prefeitos e do governo do Estado. Naquele caso, assim como em outros comentados durante as entrevistas, muitos governos estaduais e prefeituras faziam propostas para que a Cooperativa fizesse estudos sobre a viabilidade de determinada atividade agrícola. A CAC enviava seus técnicos e indicava quais eram as melhores alternativas considerando as condições da região como tipo de solo, clima, topografia e recursos de infra-estrutura.

### 3.3- A CAC, O JAPÃO E OUTROS PAÍSES

Em geral, os pesquisadores da CAC eram especialistas que detinham não só o conhecimento técnico, mas também habilidades conceituais que permitiram assimilar com sucesso muitas práticas observadas fora do país. O principal interlocutor externo da CAC foi sem dúvida o Japão, pela origem dos seus cooperados e, principalmente, pelo *know-how* desenvolvido pelo país em áreas que eram de interesse da Cooperativa, basicamente produtos hortifrutigranjeiros. Destacam-se tanto o apoio técnico por parte de especialistas japoneses como também a colaboração em forma de financiamentos governamentais por meio da Jica.

De fato a CAC recebia especialistas do Japão e de outros países que vinham conhecer as técnicas desenvolvidas no Brasil e apresentar suas próprias descobertas. Todavia, o que predominou foi a saída de técnicos da CAC para aprender nas instalações e laboratórios japoneses e americanos. Foi o que aconteceu no caso da implantação do cultivo de hortaliças em estufas. No Brasil, as estufas eram utilizadas somente para o plantio de flores mas, certa vez, os técnicos da CAC encontraram em uma revista japonesa direcionada à agricultura, a exploração de hortaliças no que eles chamavam de “*in house*”.

Caso não houvesse esses convênios o esforço de pesquisa dos técnicos da Cooperativa teria sido muito maior, pois não poderiam contar com a queima de etapas a partir do trabalho já desenvolvido por pesquisadores japoneses. Através dos convênios, não só os especialistas da CAC tinham a oportunidade de estagiar no Japão, mas também filhos de cooperados – muitos deles agrônomos ou técnicos – interessados em se especializar em determinada atividade agrícola, permitindo assim, a sua capacitação.

Não havia ano em que não fossem funcionários da cooperativa para o Japão. Seja em busca de mercado, para produtos brasileiros, seja em busca de inovações tecnológicas para trazer para os cooperados. [E04]

Tudo que havia de novo lá, eles traziam para cá. [E04]

A Cooperativa ofereceu para mim uma bolsa para a província de Yamanashi, um dos melhores estágios que eu fiz. [E03]

Além do Japão, Holanda e Estados Unidos também foram parceiros importantes da CAC no intercâmbio agrícola. Chile e Argentina foram alguns dos países visitados por técnicos da Cooperativa, especialmente no que se refere ao cultivo da maçã. O contato com a Holanda se constituiu em um primeiro momento, mais em uma relação comercial de aquisição de batata semente. Mas, em um segundo momento, a partir dos testes de variedades e transferência de algum *know-how*, a CAC foi capaz de reproduzir suas próprias sementes de alta qualidade sem depender mais da importação.

A Cooperativa enviou também vários pesquisadores para estágios nos Estados Unidos. A alface americana, por exemplo, foi produzida no Brasil a partir do *know-how* trazido de lá. Quando a CAC forneceu batatas para a rede de *fast food* McDonald's, teve que se adaptar aos padrões americanos de fornecimento do produto. Estes exemplos evidenciam o interesse da Cooperativa em buscar parcerias que pudessem direta ou indiretamente promover o desenvolvimento da instituição, principalmente através da solução de problemas e ganhos de produtividade e qualidade via inovações em termos de produto e processo.

... a idéia era mandar jovens para os Estados Unidos, Japão e Holanda para fazer estágio de um ano, um ano e pouco.... (...) aprendiam na prática a agricultura... e aí voltavam para cá. [E08]

Eu estive viajando para aprender, pude viajar para Argentina e Chile por causa da maçã. Tive que fazer pesquisa como estava o desenvolvimento de maçã nesses países. [E03]

E finalmente, outro aspecto relacionado ao intercâmbio com outros países e suas instituições que merece ser lembrado, diz respeito ao acesso a recursos financeiros. Normalmente, através da intermediação do governo brasileiro, a CAC e seus cooperados utilizaram financiamentos do governo japonês, através da Jica e também do BID. Em alguns projetos de assentamento em Minas Gerais e na Bahia acompanhados pela CAC, os governos do Brasil e do Japão se juntaram para financiar, sobretudo, a plantação de soja. Como eram transações de longo prazo, ainda hoje existe esta relação dos governos com os produtores. A ajuda japonesa no financiamento agrícola tem uma perspectiva estratégica, na medida em que o país tem um elevado consumo do produto e não dispõe de terras agricultáveis para produzi-lo.

... vinha dinheiro do BID ou do Governo Japonês, fazia parceria com o governo brasileiro, sem dúvida esse dinheiro saía. O governo até que contribuiu. [E10]

Eu lembro que a gente recebeu recursos do BID. [E08]

... eu me lembro que todos os associados da cooperativa Holambra ficaram associados da Cooperativa [de Cotia] para receber esse dinheiro do BID e eu fui fazer alguns projetos lá em Holambra... [E08]

### 3.4- A CAC E A CADEIA PRODUTIVA AMPLIADA

Neste item, *cadeia produtiva ampliada*, buscou-se sintetizar as informações coletadas durante as entrevistas relacionadas às redes de contato que a CAC estabeleceu com fornecedores, clientes e cooperados. A importância dessa análise consiste no fato de que a Cooperativa conseguiu articular o interesse de diferentes atores tendo como objetivo maior oferecer ao cooperado toda a assessoria necessária para que ele pudesse atingir níveis de produtividade satisfatórios.

A partir da agregação de um grande número de pequenos e médios produtores rurais, a CAC conseguiu atingir elevados níveis de consumo de sementes, adubos, fertilizantes, implementos e outros insumos agrícolas. O volume era de fato considerável que fez com que ela tivesse sua própria indústria de adubos e rações. Através de uma empresa coligada chamada Agroflora, a CAC produzia alguns tipos de insumos e também através dela eram realizadas pesquisas quanto ao desenvolvimento de novos produtos, adaptação e melhoria de variedades e demais atividades ligadas à pesquisa agrícola.

Como a Cooperativa ficou muito forte na parte de mercado e de comércio, na parte de insumos, tinha uma relação muito grande com as empresas de insumos, defensivos, adubos... [E03]

Muitas vezes, o desenvolvimento de um adubo ou defensivo agrícola por parte de empresas especializadas na área, possuía fases que envolviam a CAC. Em função da experiência técnica dos agrônomos nas lavouras e seu trabalho nas estações experimentais, eram realizados testes com o acompanhamento destes agrônomos. Em determinadas ocasiões, era utilizada a propriedade de um cooperado ou a estação experimental como campo de testes.

Empresas que desenvolviam sementes também trabalhavam em parceria com a CAC e seus cooperados. O mesmo acontecia com a indústria de plásticos para as estufas, equipamentos de irrigação e assim por diante. A parceira poderia ser simplesmente comercial ou havia uma interferência maior por parte da Cooperativa. Ela tinha esse trabalho articulador, centralizador das informações, uma vez que tinha confiança dos cooperados e era respeitada pelos fornecedores como um todo.

Analisando de forma estruturada o início de uma atividade agrícola, à CAC cabia o papel de verificar a qualidade do solo, providenciar as correções necessárias através de adubos e produtos químicos e orgânicos. Após a preparação do solo, ela deveria recomendar para o plantio os produtos mais indicados considerando clima, solo, umidade, escala e tendências do mercado consumidor. O terceiro passo seria indicar as melhores sementes, apresentar as características, prós e contras de cada variedade, não raras as vezes, mostrando resultados práticos nos campos experimentais. Além da semente, o cooperado consultava os técnicos da Cooperativa para saber quais os adubos e defensivos mais indicados para combater e evitar pragas e doenças e obter ganhos de qualidade e produtividade.

Para os casos específicos, a CAC também tinha que recomendar as melhores técnicas e equipamentos para irrigação e plasticultura, no caso de utilização de estufas; além de máquinas e implementos utilizados na condução das lavouras e na época da colheita. E finalmente, precisava buscar os melhores canais para escoar a produção. Como se pode perceber, o trabalho da Cooperativa era oferecer o apoio necessário tentando prever todas as necessidades dos cooperados. Para isso ela procurava e era procurada para estabelecer parcerias com as empresas. A troca de informações estimulava à pesquisa e gerava melhorias e inovações na produção de determinados insumos a partir da experiência diária dos cooperados, técnicos da CAC e das empresas fornecedoras.

A Cooperativa tinha que estar estruturada para dar todos os subsídios para o cooperado, a começar pelo agrônomo especializado para dar assistência técnica e acompanhamento, em segundo lugar, os insumos... [E01]

... você vai plantar hortaliças, então você vai trazer sementes de onde? Tinha os fornecedores, então vinham as sementes, os agrônomos da firma de sementes, era tudo em conjunto. [E01]

Por exemplo, pra você plantar a semente você precisa adubar, fertilizantes, precisa fazer a parceria também. [E01]

### 3.5- A CAC E O CONSUMIDOR FINAL

Do ponto de vista da geração e disseminação das inovações, o consumidor é um canal de comunicação importante, tendo em vista que suas opiniões e atitudes podem representar novos rumos ao mercado. Ainda que seja uma tendência com maior ênfase nos últimos anos, satisfazer às necessidades dos consumidores não é uma tarefa nova. Eles contribuem para a inovação a partir do momento que aprovam ou não determinado produto no mercado; expressam suas opiniões sobre quais as virtudes e deficiências a serem realçadas ou suprimidas nos produtos e serviços e podem contribuir também, quando são convidados a avaliar, testar e propor sugestões de melhorias em produtos em fase de testes.

Um dos entrevistados destacou que além de instrumentalizar o cooperado através da assistência técnica, comercial, administrativa e logística de alta qualidade, era obrigação da CAC manter-se informada a respeito dos hábitos do consumidor. Ela buscava fazer constantes pesquisas a respeito do grau de satisfação e possíveis mudanças dos consumidores em relação aos produtos colocados no mercado por intermédio dela. Isso era importante porque ajudava a refinar o foco de suas pesquisas, era um indicador a respeito de quais produtos deveriam ser melhorados e em que sentido. A pesquisa sobre o tomate Santa Cruz Longa Vida, por exemplo, partiu da necessidade dos consumidores de ter um produto com maior resistência em ambientes sem refrigeração.

... a Cooperativa tinha algumas lojas de varejo. Então nessas lojas de varejo, era muito fácil de você estar em contato com o consumidor. [E05]

... se eles, os consumidores estão preferindo uma fruta de calibre maior, calibre menor, um repolho de cabeça maior, cabeça menor... [E05]

A CAC tinha um restaurante em São Paulo onde servia diariamente uma grande quantidade de refeições. Era um dos pontos de contato direto com o consumidor final. Neste restaurante, que atendia funcionários da CAC e também o público externo, ela podia avaliar quais produtos tinham maior aceitação no mercado. Era possível identificar e muitas vezes ouvir o consumidor a respeito de determinada variedade de produto. Ao mesmo tempo que testava certos produtos, a CAC aproveitava para divulgá-los entre os consumidores, sobretudo porque eram produtos novos ou apresentavam características diferenciadas como época de cultivo e lugar de procedência, o que poderia alterar suas qualidades.

... a alface americana, grande implantação da Cooperativa Agrícola de Cotia, até então ninguém conhecia a alface americana. Então a Cotia inclusive fazia testes de degustação em alguns pontos lá no consumo para manter atualizado, para ver a tendência. [E05]

... alguns produtos, por exemplo, a primeira manga Aden que foi produzida no Nordeste, foi feita degustação em um grande hipermercado aqui em São Paulo. Trazia a fruta lá do Nordeste e fazia a degustação aqui em São Paulo. [E05]

A CAC sempre teve consciência de sua imagem perante o mercado consumidor. A principal demonstração disso era a busca constante pela qualidade, não só dos produtos, mas até das embalagens utilizadas. A busca pela satisfação dos consumidores existia desde o início de suas atividades com a produção de batatas de qualidade superior às existentes no mercado, até o seu apogeu quando introduziu os alimentos super-congelados, pensando na chamada *vida moderna*, quando as pessoas não tinham tanto tempo a perder na preparação de suas refeições. Pode-se dizer que a CAC foi um dos grandes responsáveis, senão o maior deles, por institucionalizar novos padrões de consumo, primeiramente na grande São Paulo e depois em várias regiões do Brasil, através da disseminação dos produtos hortifrutigranjeiros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

O que se buscou no presente trabalho, foi evidenciar o papel que a CAC teve na articulação e estruturação de uma cadeia produtiva complexa, exercendo influência nos diversos elos desde à produção até o consumo. Ao longo de sua trajetória, ela tentou maximizar suas relações com os diversos atores com os quais interagiu. Buscou parcerias com universidades e institutos de pesquisa que em princípio, pareciam estar desconectados do homem do campo. Articulou o trabalho de diferentes empresas que se beneficiaram da consolidação de um grande mercado muito bem estruturado para inserção de firmas de sementes, adubos, fertilizantes, implementos agrícolas e diversos outros produtos destinados a este novo perfil de empresário, o da pequena propriedade agrícola. Ela teve o mérito de criar esta demanda no mercado de forma ordenada.

Seu relacionamento com o governo também foi importante com efeitos positivos para ambos os lados e também para a sociedade. O governo teve sua parcela de contribuição nas atividades e no desenvolvimento das inovações da Cooperativa, seja via financiamento, seja por meio de investimentos em infra-estrutura. Ao mesmo tempo, a CAC ajudou a dinamizar áreas pouco ou nada produtivas criando uma nova realidade através do desenvolvimento agroindustrial. Soube contar com o que havia de mais avançado em termos de tecnologia na sua área através de intercâmbios com países como Japão, Estados Unidos e Holanda.

E finalmente, pode-se dizer que a CAC tornou a pequena propriedade agrícola viável economicamente, a partir da construção de um cenário que combinava, de um lado a certeza dos produtores em estar na vanguarda tecnológica com novas variedades e novos produtos e de outro lado, a expectativa de um mercado consumidor já consciente da qualidade dos produtos atrelados à marca CAC.

Tendo como foco o pequeno produtor, a Cooperativa atingiu seu objetivo fornecendo conhecimento, tecnologia novos produtos e processos e agregando valor a sua atividade. Além disso, conseguiu o respeito do mercado consumidor e dos diversos atores a ela relacionados. Em síntese, ela conseguiu engendrar um processo que trouxe benefícios para diversos segmentos da sociedade e soube, até certo ponto, utilizar positivamente o Sistema Nacional e Local de Inovação que tinha à sua disposição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ANDO, Zempati. **Pioneirismo e cooperativismo** - história da Cooperativa Agrícola de Cotia. São Paulo: Sociologia e Política, 1961.

BETZ, F. **Managing technological innovation: competitive Advantage from Change**. New York. 1998.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus. 1988.

EDQUIST, C. **Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations**. London: Pinter. 1997.

GUILHON ALBUQUERQUE, J.A. Pressupostos teóricos e metodológicos da análise de discurso. In CHAIA, V. et. Alii. **Análise do discurso político: abordagens**. EDUC. São Paulo, 1993 pp.71-80.

GUIMARÃES, S.P. Inovação tecnológica e poder. In. **Política Externa**. Vol.1 n.4 março, abril, maio 1993.

LUNDVALL, B-A (ed.) **National Systems of Innovation** - towards a theory of innovation and interactive learning. Londres: Printer. 1995.

MARCOVITCH, Jacques e PEREIRA, Hilda Maria Salomé. **O Caso Cotia: ascensão, queda e esperança**. Case Study. Prêmio Mário Henrique Simonsen. Rio de Janeiro: ABAMEC. 1996.

NELSON R. R. (ed.) **National Innovation Systems: A Comparative Analysis**. Oxford University Press. 1993.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** - como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

OCDE. **National Innovation Systems**. Paris, 1997.

ONUKEI, Janina. **O Governo e o empresariado argentino: a percepção política do Mercosul.** Dissertação de Mestrado. DCP/FFLCH/USP, 1996.

PADILHA, Dráuzio Leme. **CAC, cooperativismo que deu certo.** São Paulo: Cooperativa Agrícola de Cotia, Cooperativa Central. 1989.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus. 1993.

SAITO, Hiroshi. **O cooperativismo na região de Cotia: estudo de transplantação cultural.** São Paulo: Escola de Sociologia e Política de São Paulo. 1956.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

YOKOTA, Paulo (org.). **Fragmentos sobre as relações nipo-brasileiras no pós-guerra.** Rio de Janeiro: Topbooks; São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1997. 239p.

Anexo 1 – Relação dos entrevistados

Entrevistados:	Categorias				
	Diretor	Funcionário	Cooperado	Agrôn./Téc.	Adm./Outros
E01- Ciro Ohara		X			X
E02- Shigueaki Ogassawara	X	X	X	X	
E03- Yukiharo Suzukawa		X		X	
E04- Dráuzio L. Padilha		X			X
E05- Paulo Kumagaya		X		X	
E06- Minoru Tabata	X		X	X	
E07- Marina Suhara		X			X
E08- Tetsuo Nohara		X		X	
E09- Manoel T. Hirata			X		X
E10- Shinhatiro Hashizume	X		X	X	
E11- Guntolf		X			X
E12- Gervásio T. Inoue <sup>2</sup>	X	X			X
E13- Seisuke Ito		X		X	
E14- Mitsuo Baba		X			
<b>Total</b>	<b>04</b>	<b>11</b>	<b>04</b>	<b>07</b>	<b>06</b>

<sup>2</sup> A entrevista com o Sr. Inoue foi realizada por outros pesquisadores em 1988 para a elaboração de um estudo de caso sobre a CAC. Na ocasião, Inoue era o presidente da Cooperativa.