

APRESENTAÇÃO

A escolha do caso CAC como objeto desse estudo surgiu devido à tratar-se de uma empresa/cooperativa bem sucedida, resultado esse alcançado através da acumulação de competências num conjunto de mercados diferenciados e da seleção/busca de rotinas no cotidiano para a tomada de decisões. Acreditamos ainda que o estudo da CAC serve de base para outras cooperativas que enfrentam dificuldades em sua trajetória de expansão empresarial. Também contribui para a escolha do grupo CAC certa impressão que a nós pareceu paradoxal. Que elementos permitiam ao grupo consolidar uma liderança empresarial no setor agropecuário apresentando, paralelamente, uma pauta amplamente diversificada de produtos e processos?

Surgida em 1929, a CAC concentrou inicialmente suas atividades no ensino das práticas de cultivo e comercialização da batata. Formalizada em um único grupo de colonos japoneses do bairro de Moinho Velho/Cotia/SP, a cooperativa encontrou inicialmente diversas dificuldades para sua expansão. Adversidades como as verificadas no início dos anos 30 e durante o período da Segunda Guerra Mundial, consolidaram na cooperativa rotinas adaptadas as exigências de seu quadro social; dos determinantes para o crescimento da empresa e da política estatal. Em sua trajetória constata-se a presença dessa capacidade de ajustar-se face a ambiência externa.

Superando progressivamente os bloqueios e introduzindo outros produtos pode, a empresa, iniciar uma trajetória bem sucedida de diversificação da base produtiva e da área de comercialização.

Ocupando o nascente mercado paulista e acompanhando as substanciais modificações nos padrões de consumo das populações que recorriam a esse centro urbano, a cooperativa representa um caso de diversificação produtiva. Já na década de 60 a CAC incluía em sua pauta de comercialização cerca de 200 produtos sendo alguns industrializados.

Contando aproximadamente com 19.000 associados e presente em todo o território nacional e exterior (escritórios em Buenos Aires e Roterdan), a CAC é uma unidade de negócios diversificados que se complementam. Hoje, a CAC inclui mais de 250 produtos em sua pauta, o que consideramos um recorde. Assim, nos interessava conhecer melhor a trajetória de diversificação produtiva da CAC ao lado das sinergias que foram sendo estabelecidas ao longo do processo.

Nesse sentido, essa dissertação se propõe a analisar as questões acima enunciadas. Para tanto, estruturamos o texto da seguinte maneira. Primeiramente, apresentamos alguns elementos teóricos que formam a base das idéias com as quais trabalhamos. A conglomeração produtiva e o processo de diversificação, são analisados tendo por referência alguns clássicos do pensamento econômico. Acoplada a essa temática recorreremos aos autores "neo-shumpeterianos" para estabelecer os conceitos de coerência; rotinas e aprendizado.

Em seguida, passamos à apresentação dos antecedentes históricos que repercutiram sobre a trajetória da cooperativa. Nossa preocupação fundamental foi a de verificar, qual o peso dos valores culturais (formas de organização da produção e solidez dos laços comunitários) e da estrutura fundiária no Japão durante a

restauração "Meiji" e que tiveram repercussões durante o surgimento e expansão da CAC. A forma como se processou a colonização japonesa no Brasil e a tentativa daqueles colonos em reconstituir padrões da terra de origem, tiveram influência sobre a trajetória de crescimento dessa cooperativa, os quais procuramos destacar.

No Brasil, os colonos japoneses procuraram formar bairros homogêneos. A Vila de Cotia foi um dos exemplos desse tipo de concentração. Reconstituídas algumas das tradições étnicas e comunitárias japonesas que, conforme exemplificamos no texto, reforçaram uma filosofia da cooperação. Por outro lado, alguns elementos culturais da ética confucionista muito contribuíram para o estreitamento dos laços comunitários e uma noção de "lealdade" como devoção.

Todavia, e em terceiro lugar, não é possível responder às razões do sucesso empresarial da CAC sem estudar sua trajetória de capitalização. Sabe-se que dentre os fatores que promovem a expansão de uma firma, a acumulação de capital tem um papel destacado. A existência de recursos financeiros possíveis de serem captados, a estratégia utilizada para a realização dessa captação e sua posterior aplicação são elementos cruciais no sucesso da empresa.

Assim, conhecer a trajetória de capitalização e os mecanismos que levaram a essa cooperativa a sua posição atual é de fundamental importância. Esse conhecimento, encontra-se parcialmente concluído no diagnóstico do autofinanciamento e/ou endividamento da CAC nas décadas de 70 e 80.

Foram vinte e três anos de análise de dados de balanço anual da empresa. Para esse longo período, a divisão por décadas não é a

que melhor expressa as diferenças. À grosso modo, entre os anos de 1967 - 1984 a taxa de imobilizações apresentou taxas de crescimento constantes. Tal crescimento se baseou na capacidade e competência em mobilizar recursos internos (autofinanciamento).

Já para o 2º período da década de 80, o quadro das imobilizações passa a ser incrementado por novas instalações agroindustriais, marcando uma radical modificação da decisão empresarial, ou seja, torna-se crucial o crescimento baseado na capacidade de endividamento. Assim, a maneira mais adequada de periodizar esses anos seria através da dualidade e combinação entre autofinanciamento e endividamento.

A década de 80, por outro lado, mostrou-se bastante favorável para um crescimento dos negócios internacionais. A instabilidade macroeconômica dos 80; a recuperação do mercado de commodities entre 84 à 86 e as crescentes exportações de produtos frescos (frutas, verduras e ovos) consolidaram novas estratégias de expansão da cooperativa.

Acompanhando essa trajetória de capitalização da CAC observamos que ocorreram modificações nos organogramas gerenciais da empresa que, em parte, deram suporte para as estratégias empresariais adotadas. Na verdade a apresentação dos organogramas constitui uma tentativa de elucidar de que forma ocorre a cristalização do processo decisório, enquanto conjunto de regras e normas, a partir do perfil com que se montou o gerenciamento na história da empresa. A análise proposta no texto não se fez em termos de processo, mas sim sob forma de quadros estanques o que, por sua vez, apenas nos permitiu "ler pelas entrelinhas".

A partir da reforma da legislação cooperativista de 1966, passaram a existir dois ambientes gerenciais de tomada de decisões marcadamente diferenciados. Consideramos essa demarcação, uma contribuição relevante, pois entendemos que o estudo do processo decisório nas cooperativas não pode ser feito se não tiver em conta essa configuração do ambiente decisório.

E em quarto lugar, resgatamos a parte inicial dessa dissertação. Como explicar a liderança da CAC no setor sem essa empresa ter implementado uma especialização de sua produção? Ou melhor, que razões permitiam essa empresa manter-se extremamente competitiva possuindo uma pauta de mais de 250 produtos?

A diversificação produtiva da CAC é um fenômeno precoce na história do grupo. Logo após seu surgimento, novos produtos foram sendo incorporados à sua pauta. Inicialmente a batata, depois as hortaliças, seguindo-se então as frutas, aves, estimulantes, fibras, grãos, fertilizantes, rações e outros produtos industrializados, incluindo hoje os produtos da floresta amazônica.

Esses novos produtos firmaram-se em ambientes competitivos, ou seja, antes que as políticas públicas formalizassem no crédito subsidiado a principal ferramenta para o desenvolvimento rural.

Dessa forma se expressa a particularidade de uma cooperativa de produção agrícola que é a vinculação à um conjunto de associados com interesses e produtos diferenciados. O esforço da CAC sempre foi o de formar sinergias entre novos produtos e os anteriormente implantados.

Finalmente, e em quinto lugar, procuramos visualizar o comportamento provável para essa empresa durante os anos 90. Reconhecendo a importância do progresso técnico na competitividade

empresarial, acreditamos que a CAC possui competências acumuladas que lhe garantirão a manutenção da liderança que hoje possui. As estações experimentais da CAC e a modalidade de aprendizado tecnológico são fatores cruciais para o avanço da cooperativa no cenário nacional. Baseado numa relação interna do tipo usuário-produtor de tecnologias, o progresso técnico se intensifica potencializando a competitividade empresarial.

A CAC inclui-se entre as 20 maiores empresas brasileiras e entre as 50 maiores da América Latina.