

---

# Atuação estratégica em pólos empresariais: relato de duas experiências

---

**Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**  
**Adalberto Américo Fischmann**

Neste texto, discute-se as relações entre os conceitos de *clusters* e de pólos, no caso do Brasil, e relata-se duas experiências de atuação estratégica em pólos empresariais, internacionalmente denominados de *clusters*. A primeira experiência foi desenvolvida no Pólo de Cerâmica Vermelha de Itú e Região, cujo resultado, embora negativo, trouxe algumas lições importantes. A segunda experiência ocorreu no Pólo das Indústrias de Têxteis de Americana e Região que, valendo-se da primeira experiência, obteve sucesso e deixou conclusões relevantes.

Recebida em 16/outubro/2001  
Aprovada em 28/novembro/2001

## A DENOMINAÇÃO CLUSTERS E OS PÓLOS

Muitos termos utilizados em Administração de Empresas tiveram sua origem em trabalhos publicados em outras línguas, sobretudo no idioma inglês, que se tornou o mais usado no mundo dos negócios. A palavra *cluster* é um desses casos; a literatura de Administração, mesmo a realizada no Brasil, utiliza essa terminologia. Essa situação obriga os usuários, freqüentemente, a adotar o termo no idioma original para que possam fazer uso dos referenciais teóricos já desenvolvidos.

Para Zaccarelli (2000, p.197), a palavra *cluster* significa um agrupamento de objetos similares. A título de exemplo, diz que um distrito industrial formará um *cluster* se todas as empresas nele presentes dedicarem-se a produzir o mesmo tipo de produto e se o agrupamento dessas empresas fizer com que a competição assuma características diferentes. O autor complementa que, nesse sentido, a palavra *cluster* significa um agrupamento competitivo que, apesar de não ser uma organização formalizada, participa de um sistema e acaba agindo como um todo integrado, embora os empresários nunca tenham planejado isso formalmente.

Zaccarelli (2000, p.200) apresenta nove requisitos para que um *cluster* seja completo:

- alta concentração geográfica;
- existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas com o produto/ serviço do *cluster*;
- empresas altamente especializadas;
- presença de muitas empresas de cada tipo;

---

*Martinho Isnard Ribeiro de Almeida* é Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.  
E-mail: [martinho@usp.br](mailto:martinho@usp.br)

*Adalberto Américo Fischmann*, Administrador e Doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e Pós-Doutorado pela *Manchester Business School*, é Professor Titular da FEA/USP, São Paulo, Brasil.  
E-mail: [aafischm@usp.br](mailto:aafischm@usp.br)

- total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos;
- grande cooperação entre as empresas;
- intensa disputa — substituição seletiva permanente;
- uniformidade do nível tecnológico;
- cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

Tanto a denominação de Pólo de Cerâmica Vermelha de Itú e Região como a de Pólo das Indústrias de Têxteis de Americana e Região são utilizadas, oficialmente, pelas associações dos ceramistas e das indústrias têxteis. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP) também utiliza essas denominações para se referir a tais agrupamentos competitivos. Medeiros *et al.* (1992, p.27) consideram que os pólos dão vida às parcerias entre empresas, representando o amálgama que as estimula, fortalece e consolida.

Outros agrupamentos de empresas de igual ramo de atividade também são chamados de pólos, como o Pólo Turístico de Rondonópolis, o Pólo da Cachaça de Salinas, o Pólo Industrial de Cubatão, o Pólo Industrial de Couro e Calçados do Vale dos Sinos, o Pólo de Biotecnologia do Rio de Janeiro etc.

Em seu dicionário, Ferreira (1999, p.1600) não apresenta o termo pólo com o sentido de agrupamento de empresas. No entanto, entre os vários significados, diz que pólo é o “eixo em torno do qual uma coisa gira” e, também, que pólo magnético corresponde a “partes onde divergem ou convergem as linhas de força do seu campo magnético”. Analisando tais significados, deduz-se que a palavra pólo tem sentido de convergência, exatamente o que ocorre quando empresas de igual ramo procuram estabelecer-se em uma mesma região devido à convergência, que poderá ser do mercado ou da infra-estrutura apropriada para o ramo de negócios em que a empresa opera.

Nas duas experiências analisadas, pôde-se observar que os pólos empresariais atendiam aos nove requisitos de um *cluster* completo, propostos por Zaccarelli (2000), conforme relatado a seguir.

#### • **Alta concentração geográfica**

Tanto no Pólo de cerâmica como no Pólo da indústria têxtil, as empresas situam-se de forma concentrada nas cidades de Itú e Americana, respectivamente, estendendo-se para as cidades vizinhas.

#### • **Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas com o produto/serviço do *cluster***

No caso de Itú, existem empresas especializadas na extração da matéria-prima básica, o barro para a cerâmica, de um tipo específico denominado Taguá. Existem, também, empresas que fornecem a lenha para o pro-

cesso de queima da cerâmica. Situação semelhante ocorre no caso de Americana, em que existem empresas fornecedoras de fios, tinturarias, confecções e lojas de fábrica que vendem diretamente aos pequenos compradores de tecidos.

#### • **Empresas altamente especializadas**

No Pólo de Itú existem empresas que se especializaram em determinado tipo de telha, como a colonial, e outras em tijolos de acabamento. No de Americana há empresas que se especializaram até em engomar os fios, uma parte do processo de produção de determinados tecidos.

#### • **Presença de muitas empresas de cada tipo**

A segmentação das empresas acontece em ambas as cidades, o que leva a maioria delas a ser de porte pequeno, tornando-as ágeis e competitivas entre si.

#### • **Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos**

Em Itú, um exemplo de aproveitamento de materiais reciclados acontece em uma empresa que presta serviços de limpeza e retirada de cavacos e serragem de madeira em uma grande produtora de compensados de madeira, resíduos esses utilizados como combustível para queimar a cerâmica. Em Americana existem empresas que compram o lixo industrial para fazer enchimento de almofadas.

#### • **Grande cooperação entre as empresas**

Nos dois Pólos, a cooperação acontece de diversas formas, desde o empréstimo de ferramentas até a troca de experiências técnicas e administrativas. Um exemplo dessa cooperação foi observado em Americana, quando uma das tecelagens disponibilizou para as outras um *software* de custos. Em Itú, pôde-se observar a colaboração para o desenvolvimento e a implementação de uma mineradora, por parte de uma empresa de cerâmica que já possuía sua própria mineradora. Ela colocou à disposição os dados técnicos de um moinho que havia sido importado da Itália e propôs-se, inclusive, a participar da sociedade caso fosse necessário.

#### • **Intensa disputa — substituição seletiva permanente**

Em Itú existem sempre empresas que estão sendo fechadas, vendidas ou abertas. Em Americana a mobilidade é muito maior, pois pode ser aberta a chamada facção, que funciona como uma empresa terceirizada que produz tecido para a tecelagem e, à medida que se desenvolve, pode-se tornar uma tecelagem. A tecelagem caracteriza-se por ter determinado volume de produção que permite a venda direta ou por meio de representantes para os atacadistas.

### • Uniformidade de nível tecnológico

Segundo Zaccarelli (2000, p.207), em um *cluster* não devem existir, simultaneamente, uma empresa usando tecnologia moderna e outra usando tecnologia obsoleta. Essa situação seria conveniente para as empresas detentoras de melhor tecnologia, mas seria ruim para o *cluster*. No entanto, isso não acontece nos Pólos de Itú e de Americana, pois convivem no mesmo Pólo empresas que se valem de tecnologias muito diferentes. Em ambos os Pólos, as empresas que se utilizam de tecnologia mais avançada normalmente trabalham com produtos mais padronizados, cujo preço é um fator determinante. As empresas que trabalham com tecnologia menos avançada normalmente fazem produtos diferenciados. Como exemplo, em Itú há uma cerâmica que tem duas linhas automáticas de fornos e vende a telha comum, e outra cerâmica, pertencente ao mesmo empresário, que trabalha dentro de um sistema artesanal e vende a telha tipo colonial. Em Americana, as empresas que têm teares de jato de água ou de ar normalmente produzem tecidos lisos e as que trabalham com teares mecânicos especializaram-se em tecidos esportivos ou de moda.

### • Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*

Como ambas as cidades não são de grande porte, as pessoas conhecem-se, e os valores podem ser sentidos no respeito que têm pelos empresários que obtiveram maior sucesso ou, por exemplo, por um faccionista de sucesso que passa a ser considerado como uma tecelagem e pode filiar-se à associação das tecelagens.

Comparando os Pólos de Itú e Americana com os requisitos propostos por Zaccarelli (2000), pôde-se constatar que eles só não atendem ao requisito de tecnologia uniforme, embora exista segmentação do produto em virtude da tecnologia de produção. Dessa forma, acredita-se que a denominação de Pólo deveria prevalecer ao anglicismo *cluster*.

Porter (1989) discute as inter-relações tanto entre as empresas, mostrando que são fundamentais para o estudo da competitividade entre elas, como entre as unidades das empresas. Segundo Porter (1993, p.179), as indústrias de um país não se distribuem igualmente pela economia, estando as bem-sucedidas geralmente ligadas por relações verticais (comprador/fornecedor) ou horizontais (clientes, tecnologia, canais comuns etc.). Sobre essa relação, Porter (1993, p.182) observa que existem agrupamentos de empresas da mesma indústria em determinada região que, embora de maneira imprevista, uma vez formado o grupo, passam a apoiar-se mutuamente, tornando todas elas mais competitivas e dificultando a existência de outras empresas isoladamente, ou seja, o grupo de

empresas competitivas torna-se mais do que a soma de suas partes, além de tender a expandir-se à medida que uma empresa competitiva estimula o surgimento de outra.

Porter (1993, p.183) afirma que os países obtêm importante vantagem quando atributos nacionais favorecem o intercâmbio entre grupos, citando o modelo de sucesso da Suécia no setor de mineração e seus equipamentos. Esse caso é bastante semelhante ao da região de Itú que conta com uma área rica em barro Taguá, cuja qualidade, segundo especialistas do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), é uma das melhores do mundo. Acredita-se que a abundância e a qualidade da matéria-prima na região de Itú tenham determinado a localização do Pólo ceramista.

Em artigo mais recente, Porter (1998, p.78) adota a palavra *cluster* para o que chamava de agrupamento de empresas da mesma indústria. Afirma que, em uma economia globalizada, muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais e, por isso, as concentrações geográficas de empresas ganham importância. Acredita-se que a abertura da economia, que trouxe tantos problemas para o Pólo têxtil de Americana, poderá beneficiar o Pólo cerâmico de Itú, não em produtos de baixo valor agregado, como telhas e tijolos comuns, mas em cerâmicas de acabamento, como pisos, que poderão ser exportadas, tendo em vista a qualidade superior da matéria-prima e o seu maior valor agregado que pode compensar a diferença de preço do transporte.

Nesse artigo, Porter (1998, p.89) também discorre sobre as responsabilidades públicas e privadas em relação aos *clusters*. Os governos normalmente definem os setores de atividades **desejáveis** e intervêm neles com subsídios ou restrições aos investimentos de empresas estrangeiras.

Muitas vezes, essa intervenção é contraproducente, como ocorreu no Brasil com a proibição da importação de computadores e de automóveis que só serviu para isolar e, conseqüentemente, acomodar essas indústrias com tecnologias ultrapassadas. Seguindo as idéias de Porter, o governo deveria, em conjunto com o setor privado, reforçar e aprimorar os *clusters* existentes e emergentes em vez de privilegiar aqueles que não apresentam vantagem competitiva. Nesse sentido, o Pólo de Itú afigura-se como possuidor de todas as condições para receber incentivos para a produção de cerâmicas de acabamento, pois, além de ter uma das melhores matérias-primas (o barro Taguá), dispõe de grande quantidade de artesãos de cerâmica, faltando apenas equipamentos tecnologicamente mais atualizados, que teriam de ser importados. Se esse incentivo fosse feito, certamente a resposta do Pólo cerâmico seria positiva e rápida, ou seja, ele não ficaria permanentemente dependente do incentivo, pois detém uma vantagem competitiva e o incentivo contribuiria para a criação de valor dos produtos cerâmicos do Pólo.

## O PAPEL DA CO-OPETIÇÃO

Inicialmente, imaginava-se que no jogo dos negócios a soma fosse zero, ou seja, enquanto um ganhava o outro perdia. Contudo, pela complexidade que afeta as decisões estratégicas, a teoria dos jogos veio mostrar que o objetivo do jogo não está em derrotar o adversário, mas em alcançar o melhor resultado que, muitas vezes, passa pela cooperação entre os concorrentes, como acontece nos Pólos.

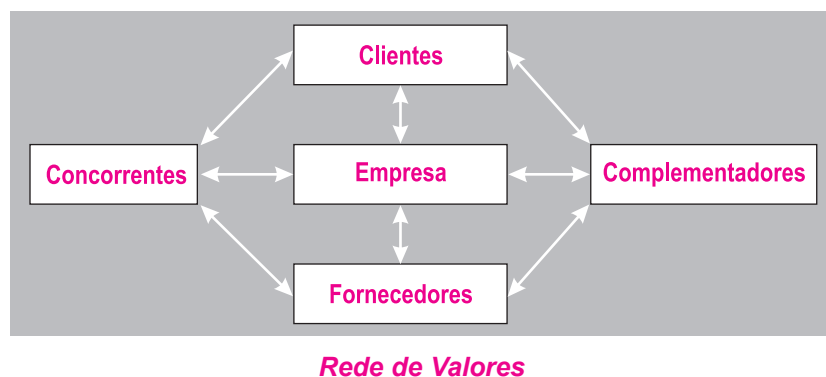
Negócio é cooperação quando o objetivo é criar um **bolo**, e concorrência quando chega a hora de dividi-lo. O conceito de **co-opetição**<sup>(1)</sup>, proposto por Nalebuff & Brandenburger (1996, p.13-52), diz que as empresas devem analisar o mercado em que operam de forma a identificar tanto as ameaças como as oportunidades em relação aos demais integrantes de sua área de atuação. Desse modo, a estratégia deve buscar alianças e parcerias com os clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes. A questão não é apenas a competição, mas também as enormes possibilidades de ganhos mútuos entre os participantes por meio da cooperação.

A principal abordagem baseia-se na teoria dos jogos. Ela concentra-se em encontrar as estratégias certas e tomar as decisões certas, além de ser particularmente eficaz quando há muitos fatores interdependentes e nenhuma decisão pode ser tomada isoladamente do conjunto de outras decisões. Uma análise inicial deve mapear e entender a rede de valores, que descreve os principais jogadores que operam em determinado negócio e as interdependências existentes entre eles (ver figura abaixo).

A rede de valores revela duas simetrias fundamentais. Na dimensão vertical, clientes e fornecedores desempenham papéis simétricos; na dimensão horizontal, complementadores e concorrentes apresentam essa simetria.

Nos dois casos adiante relatados, observou-se o fenômeno da co-opetição. Por exemplo, as empresas colaboravam com seus concorrentes, mas não forneciam em hipótese alguma os nomes e dados dos seus clientes.

A seguir são comentadas algumas experiências desenvolvidas nos Pólos de Itú e de Americana.



## A EXPERIÊNCIA NO PÓLO DE CERÂMICA VERMELHA DE ITÚ E REGIÃO

Em fins de 1991 e em 1992, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP) patrocinou um programa denominado “Pólo de Modernização Empresarial”, o qual foi conduzido pela Fundação Instituto de Administração (FIA). Um dos autores deste texto participou como consultor para o Pólo de Cerâmica Vermelha de Itú e Região.

Dentre os vários projetos desenvolvidos nesse programa, o consultor realizou um projeto de desenvolvimento de uma mineradora comum a vários ceramistas. O projeto contou com a adesão de 17 empresas cerâmicas e teve como principais pressupostos:

- uma mineradora comum propiciaria a redução de 25% no custo da matéria-prima, que é um tipo de barro denominado de Taguá;
- a qualidade de telhas e tijolos feitos com o Taguá seria melhor, pois a mineradora retiraria o barro mais duro, que propicia maior resistência ao produto final; e
- o custo do projeto, que incluía a compra de um sítio, um moinho, caminhões e tratores novos, seria coberto pela venda dos caminhões e tratores velhos que as cerâmicas dispunham.

O grupo identificou uma propriedade com as condições ideais de localização e qualidade do Taguá, inclusive com um preço baixo. No entanto, essas condições favoráveis levaram um dos participantes a adquirir para si a propriedade, o que, conseqüentemente, obrigou à descontinuidade do projeto.

Essa experiência permitiu concluir que:

- existe potencial muito grande para o desenvolvimento de projetos comuns de pequenas empresas de igual ramo de atividades. Muitas vezes, os projetos não necessitam de investimentos adicionais, mas apenas de realocação de recursos, como no caso descrito. Contudo, necessitam da existência de relação de confiança entre os participantes;
- para que exista relação de confiança, os grupos devem ser pequenos e formados pelos próprios participantes. Note-se que em um projeto desse tipo os concorrentes passam a ser sócios em outra atividade, o que dificulta o relacionamento e a forma de agir do empresário;
- os projetos não devem ser isolados, devem fazer parte de uma estratégia comum em que as empresas estarão, em conjunto, adotando um direcionamento para as suas atividades. Os projetos específicos aparecerão em decorrência de uma estratégia maior.

## EXPERIÊNCIA NO PÓLO DAS INDÚSTRIAS DE TÊXTEIS DE AMERICANA E REGIÃO

No segundo semestre de 1992, dentro do programa “Pólo de Modernização Empresarial”, foi iniciado um trabalho de consultoria no Pólo das Indústrias de Têxteis de Americana e Região, o qual se estendeu até início de 1993. Nesse Pólo também foi detectada carência de análise e discussão de estratégias nas empresas. A partir de setembro de 1993, o pesquisador reuniu um grupo de cinco tecelagens que aceitaram participar de uma pesquisa, seguindo a metodologia de pesquisa-ação em que as empresas pesquisadas participam das discussões dos resultados e conclusões da pesquisa. A pesquisa estendeu-se até meados de 1994, cujo material contribuiu para uma tese de doutorado (Almeida, 1995).

**É fundamental que exista relação de confiança entre os parceiros de ações desenvolvidas conjuntamente, ainda que em outras situações eles sejam concorrentes.**

A proposta da pesquisa foi desenvolver um modelo que servisse para testar o planejamento em um grupo de empresas. Seguindo a metodologia, o modelo foi progressivamente aplicado em cada uma das empresas e suas alterações foram discutidas à medida que ocorriam as reuniões.

É preciso observar que, nessa ocasião (1993 e 1994), as tecelagens de Americana passavam por uma crise gerada pela redução da alíquota de importação, o que levou ao encerramento de mais de 50% das empresas<sup>(2)</sup>. Essas tecelagens não conseguiram competir com os preços dos produtos importados, sobretudo da Coreia, que em determinada época chegavam ao Brasil custando, por quilo de tecido, o mesmo que as tecelagens pagavam pelo quilo do fio nacional, ou seja, não existia qualquer margem para o trabalho de tecelagem. Nessa ocasião, o Brasil entrou com uma acusação de *dumping* contra a Coreia, chegando até a proibir a entrada do tecido coreano. O fio importado apresentava preço um pouco mais baixo, mas exigia longo prazo de espera, grandes quantidades e crédito bancário, o que dificultava esse tipo de aquisição pela pequena empresa.

Nesse cenário de contração, à medida que as formas e os conteúdos das planilhas instrumentadoras do planejamento estratégico eram desenvolvidos, foram discutidas

com as cinco tecelagens as bases para o estabelecimento de estratégias comuns para enfrentar o problema da crise pela qual estavam passando.

Como grande estratégia foi decidido que elas iriam produzir em conjunto tecidos de moda dentro da mesma padronagem. O tecido de moda não estava sujeito à concorrência da Coreia, pois a demora da entrega não permitia o acompanhamento da velocidade das mudanças na moda.

Durante o desenvolvimento dessa estratégia, uma das tecelagens deixou o grupo, enquanto outras duas a ele aderiram. Entre as atividades comuns desenvolvidas, destacam-se:

- contratação de um estilista em comum;
- aquisição e instalação de uma loja de fábrica;
- contratação de um vendedor especializado para vender os tecidos comuns.

É interessante observar que as tecelagens continuaram com as suas linhas tradicionais, nas quais eram concorrentes, e desenvolveram em paralelo uma sociedade para a venda de tecidos de moda. O pesquisador teve notícias recentes de que a sociedade foi bem-sucedida, a ponto de comprar uma tinturaria em comum, e que as reuniões às segundas-feiras, no fim do dia, continuam sendo realizadas como na época da pesquisa, não só para discutir assuntos operacionais da sociedade, mas principalmente para discutir idéias estratégicas.

As conclusões que podem ser inferidas são:

- o processo de desenvolvimento de estratégias comuns de grupos de empresas, sem que elas deixem de ser concorrentes em outros produtos, pode ser uma solução para a falta de economia de escala das pequenas empresas;
- as planilhas para a realização do plano estratégico mostraram-se um ferramental prático e fácil de ser utilizado. O modelo utilizando as planilhas foi posteriormente aplicado em diversas pequenas empresas, unidades de empresas e até em algumas grandes empresas, gerando o livro *Manual de Planejamento Estratégico* (Almeida, 2001);
- a experiência mostrou ser possível para as empresas superar problemas externos com sucesso, por meio de mudança de estratégia, mesmo em época de grande crise, como a que estavam passando as tecelagens de Americana na ocasião da pesquisa;
- atuando em conjunto, as pequenas empresas podem adotar a estratégia de integração vertical, como ocorreu no caso da aquisição de uma loja de fábrica e no da tinturaria de tecidos;
- é fundamental que exista relação de confiança entre os parceiros de ações desenvolvidas conjuntamente, ainda que em outras situações eles sejam concorrentes.

## CONCLUSÕES

Na discussão sobre o uso da palavra *cluster*, mostrou-se que o termo **pólo** usado no Brasil tem o mesmo significado e deveria substituir o anglicismo ou, a exemplo de Porter, em seus livros, ser utilizada a expressão de agrupamento de empresas da mesma indústria.

Analisando as experiências desenvolvidas nos Pólos de Itú e de Americana, pode-se observar a existência de grande potencial de desenvolvimento nas empresas que atuam nos pólos, confirmando a idéia de Porter de que as empresas de uma mesma indústria que se agrupam em determinada região têm ganho competitivo, a ponto de dificultar a sobrevivência de empresas isoladas fora do pólo. Com a globalização, os pólos que possuem uma vantagem competitiva regional, como, no caso, de recursos naturais, terão a sua vantagem favorecida pela ampliação do mercado, à medida que essa vantagem supere o diferencial do custo de transporte. Em Itú já está sendo desenvolvido um pólo de cerâmicas de acabamento para o mercado nacional, em substituição ao produto importado; acredita-se que, atendido o mercado brasileiro, as empresas poderão ampliar suas vendas para o exterior.

As experiências nos Pólos de Itú e Americana permitem concluir que pode ser realizado o desenvolvimento de projetos que envolvam várias empresas de um mesmo setor, desde que exista relação de confiança entre as empresas. Para que haja esse tipo de relação, os grupos não podem ser muito grandes, como ocorreu no projeto desenvolvido em Itú, e devem ser compostos por, de preferência, empresários que já mantenham bom relacionamento. Acredita-se que os projetos em comum são semelhan-

tes a sociedades em empresas. Assim, todos os cuidados devem ser tomados: além de selecionar bem o grupo, deixar clara toda a relação por meio de um contrato que, de forma abrangente, possa prever todas as possíveis ações dos participantes.

De qualquer forma, os projetos comuns realizados pelas pequenas empresas em pólos empresariais mostram enorme potencial, pois conseguem reunir a vantagem da flexibilidade da pequena empresa com a economia de escala da grande empresa. A co-opetição faz parte da cultura das empresas dos pólos, ou seja, elas estão acostumadas a cooperar e a competir, simultaneamente, entre elas.

O que falta é a existência de uma figura catalisadora que reúna e organize os empresários em projetos, como foi a proposta do Sebrae-SP quando contratou consultores para desenvolver projetos nos pólos empresariais. De qualquer forma, os pólos empresariais não devem ficar à espera que uma entidade, como o Sebrae-SP, que contrate e leve consultores para desenvolver projetos. Existem centenas de pólos empresariais que não podem ficar à espera de uma **ajuda** paternalista, mas devem tomar consciência do seu potencial e organizar-se para o desenvolvimento de projetos comuns.

Por outro lado, como observa Porter, o incentivo governamental para pólos que detenham uma real vantagem competitiva traz resposta mais duradoura do que o incentivo para um setor de atividades que não seja competitivo e que poderá, por acomodação, tornar-se atrasado tecnologicamente. Como o Pólo de Itú reúne condições de matéria-prima e mão-de-obra, sugeriu-se que ele poderia receber incentivo para o desenvolvimento da cerâmica de acabamento, inclusive para exportação. ♦

## NOTAS

- (1) O neologismo **co-opetição** foi cunhado por Ray Noorda, fundador da companhia de *software* de redes Novell, e utilizado pela primeira vez em 1993.
- (2) Em sua dissertação de mestrado, Galhani (2000) informa, entre outros dados, a redução do número de estabelecimentos e de pessoal ocupado na indústria Têxtil do Pólo de Americana e Região (ver tabela ao lado). A autora comenta, citando o Sinditec, que de 1992 a 1995 a produção do Pólo de Americana e Região foi reduzida em 60%, chegando a apenas 45 milhões de metros por mês. No primeiro

	Estabelecimentos		Pessoal Ocupado	
	1990	1996	1990	1996
Americana	827	395	17.845	8.185
Santa Barbara d'Oeste	479	195	6.305	2.295
Nova Odessa	126	18	3.760	2.183
<b>Total</b>	<b>1.432</b>	<b>608</b>	<b>27.910</b>	<b>12.663</b>

Fonte: Sindicato das Empresas de Tecelagem — Sinditec (1990 e 1996)

semestre de 1998, o volume voltou a crescer, chegando a 130 milhões de metros por mês, graças à pressão exercida pelo Sinditec no governo para que fossem criadas cotas de importação e elevadas as tarifas de importação.

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. 1995. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- \_\_\_\_\_. *Manual de planejamento estratégico – desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- GALHANI, Maria Adelina Pereira. *Análise dos fatores de competitividade utilizados pelas PME's do Pólo Têxtil de Americana e Região*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MEDEIROS, José Adelino; MEDEIROS, Lucília A.; MARTINS, Thereza; PINHO, Sérgio. *Pólos, parques e incubadoras: a busca da modernização e competitividade*. Brasília: CNPq, 1992.
- NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. *Coopetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- \_\_\_\_\_. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1998.
- ZACCARELLI, Sérgio Baptista. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

# inspiração

**A administração eficaz  
concretiza-se em ações,  
mas começa com idéias.**

*A Rausp está voltada à disseminação de pesquisas e idéias que agreguem valor ao trabalho de acadêmicos e praticantes de Administração.*

**Assine a Rausp**

*Para informações ligue (11) 3091-5922 ou 3814-5500  
e-mail: [rausp@usp.br](mailto:rausp@usp.br)*

[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)