



ANÁLISE DAS BARREIRAS E DIRECIONADORES PARA A GERAÇÃO DE VALOR EM CLUSTERS INDUSTRIAIS

Analysis of barriers and drivers for generation of value in industrial clusters

Serrano, Rosiane; Dra.; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Erechim, rosiane.serrano@erechim.ifrs.edu.br¹

Morandi, Maria I. W. M.; Dra.; Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, mmorandi@unisinobr.br²

Lacerda, Daniel P.; Dr.; Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, dlacerda@unisinobr.br³

Resumo: As empresas se organizam em *clusters* industriais para amplificar suas capacidades de gerar valor. O artigo teve como objetivo analisar os direcionadores e as barreiras para a geração de valor em um cluster industrial da moda, a partir dos seis elementos descritos nas três etapas para identificar valor propostas por Lindgreen et al. (2012). Explorou-se esse fenômeno a partir de um estudo de caso em um cluster de vestuário situado na região sul do Brasil.

Palavras chave: Cluster de moda; geração de valor; direcionadores e barreiras.

Abstract: *Companies organize themselves in industrial clusters to amplify their capacity to generate value. The article aimed to analyze the drivers and barriers for generation of value in a fashion industrial cluster, based on the six elements described in the three steps to identify value proposed by Lindgreen et al. (2012). This phenomenon was explored from case study in an fashion cluster in the Southern Region of Brazil.*

Keywords: *fashion cluster; generate value; drivers and barriers.*

¹ Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas- UNISINOS; Especialista em Engenharia de Produção e Manufatura – UPF; Tecnóloga em Produção do Vestuário- UPF; Docente do Curso de CST em Design de Moda do IFRS- Campus Erechim; Líder do Grupo de Pesquisa em Processos e Produtos de Moda.

² Doutora em Engenharia de Produção e Sistema pela UNISINOS; Mestre em Engenharia de Produção pela UNISINOS, possui graduação em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1989) e especializações em Gestão e Logística pela FGV.

³ Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ e Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq (PQ-2) na área de Engenharia de Produção, desde 2017; Atua como Coordenador do Bacharelado em Engenharia de Produção/UNISINOS.



Introdução

Clusters são concentrações geográficas formadas por companhias interconectadas, prestadores de serviço especializados, indústrias correlacionadas e instituições associadas em um determinado contexto, as quais cooperam e competem entre si (PORTER, 2000). Os clusters referem-se à formação de relacionamentos em rede (HSU; LAI; LIN, 2014). Onde a organização das empresas em clusters industriais possibilita o co-desenvolvimento de suas competências para melhorar sua vantagem competitiva no mercado em seus respectivos setores de atuação.

Em pesquisas recentes os clusters são considerados como uma das principais fontes de força econômica (MUDAMBI et al., 2017). Porém, as ações conjuntas que presumem a partilha de conhecimentos, recursos e capacidades inovadoras, tem sido apontadas como uma dificuldade na gestão dos clusters industriais uma vez que as empresas nem sempre estão dispostas a compartilhar seus conhecimentos, recursos e capacidades (NIU et al., 2012).

Por conseguinte, os clusters podem ser caracterizados como um fenômeno sistêmico, dependente da interação entre seus membros (ALLEN; MAGUIRE; MCKELVEY, 2011). Os participantes do clusters se unem convertendo seus conhecimentos ou competências essenciais em produtos tangíveis e intangíveis que têm valor para os demais participantes (WANG; LAI; HSIAO, 2015), porém são difíceis de serem quantificados. Nesse sentido, os clusters podem ser analisados considerando o potencial de valor que geram para as organizações que dele pactuam. Para tanto, definiu-se como valor o modo como a organização participante do cluster percebe o que é ofertado pelos demais integrantes, ou seja, o que foi produzido, entregue e consumido.

O valor é uma consequência de um processo que se inicia com a oferta de algum diferencial por parte do fornecedor para o cliente (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Pode ser gerado sob três perspectivas distintas: a habilidade de competir e responder aos desafios



do ambiente na indústria, a habilidade de explorar as capacidades relacionais e a habilidade de entender e responder ao cliente (KÄHKÖNEN; LINTUKANGAS, 2012). Complementarmente, o valor pode ser compreendido como um processo constituído pelas etapas de analisar, criar e entregar valor (LINDGREEN et al., 2012) para a organização participante do cluster.

Assim, o artigo tem como objetivo analisar os direcionadores e as barreiras para a geração de valor em um cluster industrial em um cluster de moda situado na região sul do Brasil. O método de pesquisa utilizado é um estudo de caso (YIN, 2015), a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, utilizando como premissa os seis elementos descritos nas três etapas para identificar valor propostas por Lindgreen et al. (2012).

Salienta-se que a escolha do setor em estudo justifica-se pela amplitude da cadeia têxtil brasileira, a qual produziu em 2015 aproximadamente 1,8 milhões de toneladas de artigos de vestuário (IEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO, 2016). O Brasil é o quarto produtor mundial de artigos de vestuário, empregando 1,6 milhão de pessoas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO- ABIT, 2015). Este segmento é composto por 32 mil indústrias, sendo que 80% destas são de pequeno e médio porte (com mais de 5 funcionários) (IEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO, 2016). Desse modo, empreender esforços no entendimento deste segmento, pode resultar em soluções eficazes, as quais resultem em um diferencial competitivo e ampliem a integração dos atores que compõem o cluster (SERRANO, 2013). O próximo capítulo apresenta o referencial teórico adotado para esta pesquisa.

Referencial teórico

A concentração das organizações em clusters industriais tornou-se importante via de desenvolvimento das cidades (ZENG et al., 2008) e contribui para a melhoria da competitividade das empresas locais que dele pactuam (FIOL; TENA; GARCÍA, 2011). Devido a criação de oportunidades coletivas de eficiência, as quais são derivadas das ações



comuns (Carpinetti et al. 2008; Hsu et al. 2014) e em face da concorrência global, a formação de clusters é considerada como uma das principais estratégias para o desenvolvimento sustentável das empresas (HSU; LAI; LIN, 2014). Os clusters propiciam melhores oportunidades para desenvolver relações de rede com outras empresas próximas do mesmo cluster (LEI; HUANG, 2014).

Contudo, como descrito por Liao (2010), os clusters podem melhorar o desempenho das empresas que dele participam se possuírem interorganização e confiança para realizarem melhorias em seu desempenho. Bem como, a interação entre diferentes atores para produzir valor (WANG; LIU; MINGERS, 2015). Kähkönen e Lintukangas (2012) identifica que a geração de valor produzida por meio de atividades em rede propicia maior eficiência para os negócios do que se fossem desenvolvidas individualmente. Neste sentido, Lindgreen et al. (2012) aponta três etapas que as organizações e os profissionais de marketing utilizam para a análise, a criação e a entrega de valor.

A etapa análise, está centrada na maneira como os clientes avaliam o valor; a etapa criação envolve a utilização de estudos para desenvolver produtos ou serviços; e, a entrega, relaciona-se com os processos que oferecem o melhor valor para determinado cliente (Lindgreen and Wynstra 2005). A partir da análise, criação e entrega, foram identificados seis elementos potenciais para medir a geração de valor, sendo estes a **proposição de valor, o relacionamento, as métricas de valor, as capacidades internas, a inovação, o horizonte de tempo e foco tático** (LINDGREEN et al., 2012).

A **proposição de valor** sob o ponto de vista da etapa de análise de valor é definida pela competição e determina a direção em que a companhia irá seguir para agregar valor em seus produtos e serviços (Lindgreen et al. 2012; Penã, 2016). Como exemplo, as marcas que buscam oferecer diferenciação de maneira sustentável para competir no mercado e serem líderes globais (BEVERLAND; NAPOLI; LINDGREEN, 2007). A criação de valor propõe que o produto oferece, além das características econômicas e funcionais, a associação com bens intangíveis, como a experiência (BEVERLAND; NAPOLI; LINDGREEN, 2007). Para a entrega de valor apontam-se os processos centrados na identificação e desenvolvimento do



mercado, vendas e entrega do bem ofertado (GARRIGA, 2014). Busca-se combinar produtos e serviços exclusivos para cada cliente (BATTAGLIA et al., 2014).

O elemento **relacionamento** é identificado quando existe intercâmbio entre as partes visando a organização da operação, o aprendizado e a adaptação para o desenvolvimento de novas soluções (LINDGREEN et al., 2012). Assim a etapa de análise verifica a interação entre as empresas, visando manter o relacionamento no futuro (LINDGREEN et al., 2012). A criação de valor é desenvolvida em conjunto, por meio de uma correlação entre as partes, sendo a colaboração um aspecto crucial para a gestão da oferta de produtos (KÄHKÖNEN; LINTUKANGAS, 2012). A entrega tende a identificar que relações são importantes para o relacionamento atual e futuro, independente do mercado, proporcionando uma extensão para além do produto ou serviço oferecido (LINDGREEN et al., 2012).

Características intangíveis como experiência e confiabilidade são associadas à qualidade e desempenho do produto (BEVERLAND; NAPOLI; LINDGREEN, 2007), nas **métricas de valor**. Assim, as métricas são estabelecidas para mapear os recursos e entender o valor das análises (LINDGREEN et al., 2012), melhorando o posicionamento competitivo e a imagem da marca em relação aos concorrentes, no nível coletivo e individual (COUTELLE-BRILLET; RIVIERE; DES GARETS, 2014). Entretanto, existem dificuldades para mensurar os elementos intangíveis de valor, pois os mesmos diferem de acordo com o momento e contexto.

O elemento **capacidades internas** refere-se aos ativos intangíveis e tangíveis como os principais facilitadores da geração de valor (KÄHKÖNEN; LINTUKANGAS, 2012). A geração de valor, portanto, acontece por meio da colaboração, combinação de recursos, competências e capacidades, sendo elementos centrais para aprendizagem e o entendimento de ambas as partes envolvidas (Geraerds 2012). A interação entre as organizações, para desenvolvimento de produtos ou processos inovadores, propiciam benefícios mútuos (LINDGREEN et al., 2012), tais como fortalecimento da credibilidade da manufatura e satisfação do consumidor (HAU; THUY, 2012; KOWALKOWSKI; WITELL; GUSTAFSSON, 2013).



A **inovação** busca a melhorar a competitividade e a imagem da empresa diante das partes interessadas, quando comparado à outras empresas, com diferentes graus de inovação (COUTELLE-BRILLET; RIVIERE; DES GARETS, 2014; ESPINO-RODRÍGUEZ, 2016). As inovações desenvolvidas com parceiros propiciam aumentar os benefícios para ambos os envolvidos no processo (Rodriguez et. al. 2015).

O **foco tático e o horizonte de tempo**, versam sobre o desenvolvimento apropriado de estratégias para transações de curto ou longo prazo (Lindgreen et al. 2012). Em mercados com ciclos de vida reduzidos, estratégias de curto prazo são adequadas, pois as empresas precisam identificar qual o momento certo para inovar em produtos ou serviços (LINDGREEN et al., 2012). Como exemplo, os produtos desenvolvidos em forma de famílias, os quais possibilitam uma maior variedade e customização (BATTAGLIA et al., 2014). O horizonte de tempo pode ser diferente para cada tipo de relacionamento, ou seja, empresas baseadas em relacionamento transacionais tendem a interromper temporariamente os laços, atuando em conjunto em determinadas épocas do ano ou em compras sazonais (LINDGREEN et al., 2012).

Desse modo, a análise, criação e entrega de valor em clusters industriais, pode figurar como uma importante via de conhecimento para as instituições que o gestionam. A medida que, a partir do conhecimento e entendimento dos fatores existentes, podem promover a cooperação entre as partes interessadas (CARPINETTI; GALDÁMEZ; GEROLAMO, 2008). Propiciar, no longo prazo, a manutenção e o encurtamento do fluxo de informações e reforçar o conhecimento como vantagem para a inovação (FIOL; TENA; GARCÍA, 2011; HSU; LAI; LIN, 2014). A próxima seção aborda os passos metodológicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa fez uso do método de pesquisa utilizado é um estudo de caso, conforme descrito por Miguel (2007). A coleta de dados, por sua vez, deu-se por meio de





entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado (BARDIN, 2011) e a análise seguiu os pressupostos apontados por Miles et al (2014).

A primeira atividade foi **definir o cluster** a ser estudado. Portanto, o cluster Polo de Moda – Serra Gaúcha teve sua constituição jurídica no ano de 2007, com o objetivo de promover o desenvolvimento do setor de moda criando e consolidando um diferencial competitivo e uma identidade regional (MANFREDINI et al., 2013). A seleção deste cluster, localizado no Rio Grande do Sul, originou-se do interesse de analisar as barreiras e os direcionados para a geração de valor a partir de um conjunto de micro e pequenas empresas, que são potenciais fornecedoras entre si e, também, para médias e grandes empresas do ramo do vestuário (MANFREDINI et al., 2013).

A segunda atividade foi **identificar os respondentes**, esta atividade foi realizada por meio das informações fornecidas pelo cluster estudado. O tamanho da amostra considerou como critério a relevância das organizações nos processos decisórios das ações do cluster. A caracterização das organizações estudadas e o perfil dos respondentes é apresentado no Quadro 1. Salienta-se que os respondentes são os responsáveis e/ou os proprietários das organizações estudadas.

Quadro 1 – Caracterização das organizações e perfil dos entrevistados

Entrevistado	Empresa	Segment	Size	Cargo	Tempo Empresa
1	Empresa Focal 1	Underwear	Medium	Diretor do Cluster	24 anos
2	Empresa Focal 2	Nightclothes	Medium	Diretor	25 anos
3	Empresa	Textile	Large	Fundador do Cluster	29 anos
4	Empresa	Clothing	Small	Diretor	15 anos
5	Empresa	Underwear	Small	Proprietária	53 anos
6	Empresa	Working clothes	Small	Diretora	20 anos
7	Agente 1	Governance	-	Gestor do Cluster	10 anos
8	Agente 2	University	-	Pesquisadora	19 anos
9	Agente 3	Capacity	-	Presidente	06 anos



A **coleta de dados** definida foi entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado e observação direta. Foi utilizado para coleta de dados e análise posterior os elementos teóricos apresentados no referencial teórico. O Quadro 2 apresenta estes elementos, o objetivo investigado em cada um destes e as questões inqueridas aos entrevistados. As entrevistas foram gravadas, totalizando 4 horas e 30 minutos.

Quadro 2 – Tópicos investigados em cada elemento

Elemento	Objetivo investigado	Questões
Proposição de Valor	Investigar como é desenvolvida a proposição de valor no cluster;	O que o cliente valoriza no produto ofertado e como este valor é oferecido?
Relacionamento	Identificar como é a relação de valor dos componentes do cluster;	Como são as relações com Clientes, outros fornecedores e com os agentes do cluster?
Métricas de Valor	Investigar como o cluster acompanha o desempenho de suas ações;	Como o cluster acompanha o seu desempenho/impacto perante o que é ofertado aos participantes do cluster?
Capacidades Internas	Identificar como o cluster compartilha e dispõe os recursos no cluster;	Como se organiza e é realizado o compartilhamento de recursos com os participantes, fornecedores e agentes do cluster?
Inovação	Identificar como o cluster desenvolve a inovação;	Como são desenvolvidos produtos inovadores e há alinhamento com o que as empresas participantes do cluster desejam?
Foco Tático e Horizonte de tempo	Identificar como é o horizonte de tempo das relações no cluster.	Como são as relações desenvolvidas no cluster, pontuais ou contínuas?

As transcrições das entrevistas compõem o processo de **análise de dados**. Para tanto, construiu-se uma matriz contendo, na horizontal (linhas) os elementos a serem analisados e os objetivos almejados em cada um destes, na vertical (colunas) compilou-se as respostas dos entrevistados. A partir desta matriz evidenciou-se os direcionadores e as barreiras para agregação de valor em clusters industriais, expostos na seção resultados.

Resultados: Direcionadores e barreiras para geração de valor

A partir dos resultados das entrevistas foram extraídas variáveis que representam os direcionadores e as barreiras para à geração de valor no cluster em estudo. O Quadro 3 expõem



as frases que representam as barreiras e os direcionadores, considerando os elementos para a geração de valor em clusters.

Quadro 3 – Síntese dos direcionadores e das barreiras para geração de valor em clusters

Elementos	Direcionadores	Barreiras
Proposição de Valor	Diferenciação em design de produto e processo; Ações de inovação tais como eventos; Diversidade de projetos; Facilitador – o agente gestor funciona como articulador Envolvimento do cluster com as demandas; Capacitação em diversas áreas; Efetividade das ações promovidas;	Desenvolvimento de Projetos que atendam a um objetivo comum; Burocracia para aprovação de projetos; Não atendimento pleno as demandas das empresas participantes do cluster; Não diferenciação entre empresas participantes do cluster e externas; Direcionamento de ações para empresas específicas; Ações com intensidades diferentes; Participação efetiva dos envolvidos; Complexidade das demandas;
Relação de valor	Agentes como indutor da proximidade das empresas; Confiança; Ações de iniciativa; Trocas de experiência; Proximidade dos agentes com as empresas;	Incipiente participação de todos os membros; Ética e convivência; Desconfiança quanto a possíveis ações de cópia de ideias e assédio a funcionários por parte de concorrentes. Pouca troca de informações; Difícil fidelização da empresa;
Métricas de Valor	Permanência no cluster;	Falta de acompanhamento posterior;
Capacidades Internas	Formação de grupos de trabalho; Envolvimento para capacitação; Encontros para apropriação de capacidades;	Visão dicotômica do mercado; Falta de compartilhamento de capacidades internas; Dificuldade de interpretar seu papel perante o cluster;
Inovação	Formação dos grupos técnicos; Promoção de eventos; Coletivismo para desenvolvimento das ações	Ações amplas, focadas em diversos segmentos; Ações de inovação desenvolvidas apenas pelos agentes são divulgadas para as empresas participantes do cluster Repetição de projetos;
Foco Tático e Horizonte de tempo	Diferenciação para desenvolvimento de produtos; Ações pontuais e contínuas.	Baixa intensidade de criação de inovações por parte das empresas; Ações pontuais com maior intensidade.

O elemento “**proposição de valor**” apresentado no Quadro 3 demonstrou que a gestão do cluster atua como facilitador, articulando as necessidades e demandas advindas das empresas com os demais agentes envolvidos, como expresso pelo Entrevistado 2: “O cluster



atua como elo entre fornecedores e as empresas participantes, ou seja, auxilia as empresas a encontrarem os fornecedores que ofereçam o que ele necessita”. Contudo, os entrevistados apontam que existe uma dificuldade em desenvolver projetos alinhados a um objetivo em comum, ou seja, não há uma visão unânime dos componentes do cluster. Como expõe o Entrevistado 1: “Os pensamentos das empresas participantes do cluster são divergentes, sendo uma tarefa difícil administrar a proposição e o desenvolvimento de ações em comum”.

O segundo elemento do Quadro 3, “**relação de valor**”, evidenciou que o agente do cluster influencia significativamente nas decisões, fazendo com que muitas empresas aproveitem dessa influência e não participem ativamente das decisões. Corroborando, o Entrevistado 3 aponta que “é difícil fazer as empresas participarem das ações desenvolvidas”. Além disso, questões de relacionamento e de convivência, tais como a desconfiança quanto à cópia de ideias e o assédio a funcionários dificultam a relação de valor entre algumas empresas. Porém, os envolvidos com o cluster tem consciência que “a participação conjunta é fundamental para o desenvolvimento do setor” (Entrevistado 7) pois, fomenta a geração de valor no cluster.

Adicionalmente, ao analisar o elemento “**métricas de valor**”, Quadro 3, observou-se a forma de acompanhamento posterior ao término das ações desenvolvidas para geração de valor no cluster é realizada por meio de *feedbacks*. Como citado pelo Entrevistado 9: “Não são realizados acompanhamentos quanto aos egressos capacitados nos cursos”. Adicionalmente, observa-se a existência de um desalinhamento na visão dos participantes do cluster, pois os agentes expõem-se satisfeitos com o serviço desenvolvido e as empresas não compactuam com este posicionamento. Para o Entrevistado 4 (Empresa) existem “limitações de pessoal e recursos para a quantidade de projetos demandados” e o Entrevistado 8 (Agente 2), entente que “as ações desenvolvidas são acompanhadas, sendo verificado o atendimento as necessidades das empresas e quais novas ações devem ser desenvolvidas”.

O elemento denominado “**capacidades internas**” (Quadro 3), expõe que o direcionador de valor deste elemento centra-se no trabalho conjunto para fomento e captação de recursos, a capacitação profissional e a prospecção de ações de longo prazo, por meio dos



grupos técnicos. Assim, o Entrevistado 7, expõe que “o cluster é dividido em grupos de trabalho, que fazem o processo de pesquisa das demandas, além de analisarem e planejarem de execução das mesmas”. Contudo, existe uma visão dicotômica do mercado por parte das empresas menores, as quais têm dificuldades em participar e implementar as ações propostas, pois não há um compartilhamento das capacidades internas e o escasso desenvolvimento de projetos em conjunto. Desse modo, os agentes do cluster observam que as empresas veem o cluster como um provedor e executor de ações e não como um a indutor das ações a serem desenvolvidas.

Os elementos “**inovação**” e “**foco tático e horizonte de tempo**” (Quadro 3), são elementos de influentes neste cluster, pois o setor de moda possui um reduzido ciclo de vida do produto, o qual impacta na dinamicidade do mercado e na demanda por inovação, influenciando na habilidade de atender as necessidades dos clientes. Assim “é realizado um trabalho coletivo de apoio as empresas, tendo como foco a qualidade dos produtos desenvolvidos” (Entrevistado 3). Porém a heterogeneidade das empresas participantes (pequenas, médias e grandes), resulta ações sejam focadas em todos os segmentos, não se observa um retorno/ganho individual. Além disso, os agentes salientam que as ações coletivas iniciadas pelos agentes do cluster são disseminadas, porém o contrário não acontece, ou seja, ações com foco em inovação desenvolvidas pelas empresas não são disseminadas no grupo. Em decorrência disso determinadas ações são repetitivas, pois “as empresas agem localmente sem a participação conjunta” (Entrevistado 1), e, desta forma, ocasiona perda de tempo em ações repetidas e sem padrão. Portanto, é necessário que o cluster organize suas atividades de atender as demandas de um número crescente de participantes com porte e características variadas. O próximo capítulo versa as considerações finais do estudo.

Considerações finais

As considerações finais deste artigo centram-se no atendimento ao objetivo principal proposto, ou seja, analisar os direcionadores e as barreiras para a geração de valor em um



cluster industrial, a partir dos seis elementos descritos nas três etapas para identificar valor propostas por Lindgreen et al. (2012). As principais barreiras e direcionadores sob o ponto de vista dos participantes do cluster industrial, foram apresentados no Quadro 3. Assim, observou-se que a participação ativa das empresas é necessária, para que sejam obtidas ações estratégicas para a geração de valor em clusters industriais.

No cluster em questão, o compartilhamento das capacidades não acontece para atividades fins, tais como o desenvolvimento e produção. Este compartilhamento é visto apenas em atividades de apoio como treinamentos, visitas técnicas e pesquisas. Por conseguinte, as empresas estão perdendo a oportunidade de realizar parcerias com seus pares, ficando assim altamente dependentes das ações que são promovidas pelos agentes. Uma das causas desta falta de colaboração é a natural desconfiança em cooperar com concorrentes, apontado como uma barreira para a geração de valor.

Observou-se, também, que a questão da diferenciação atrelada a marca não foram citadas espontaneamente pelos entrevistados participantes. Tais como, a promoção da marca "Polo de Moda de Caxias", a qual deveria representar um elemento de geração de valor para o cluster. Desse modo, um direcionamento estratégico para geração de valor (LINDGREEN et al., 2012) não é identificado por todos os envolvidos. Por fim, é possível descrever, a partir das evidências das entrevistas, que as empresas envolvidas no cluster estudado não "são" um cluster industrial e sim que elas "tem" um cluster industrial, com a missão de promover o desenvolvimento do setor. As empresas não se sentem corresponsáveis por este desenvolvimento, mas sim meras beneficiárias dele.

No que tange o embasamento teórico para a condução deste estudo, observou-se que a literatura não aponta a identificação dos direcionadores e barreiras para a geração de valor a partir dos seis elementos descritos nas três etapas propostas por Lindgreen et al. (2012) para clusters industriais. Contudo, foram identificadas limitações, tais como a necessidade trabalhar de forma unidimensional todos os elementos, pois os participantes do clusters não tinham clareza da presença destes elementos no cluster. Destarte, como proposição futura é



interessante a análise individualizada e aprofundada de cada elemento para a geração de valor, considerando os apontamentos aqui esboçados.

A segunda limitação refere-se ao o estudo de caso apresentar característica única, sendo assim, as conclusões não podem ser generalizadas e todos os resultados e análises apresentadas se limitam ao objeto estudado. Por fim, com o intuito de verificar se as conclusões e resultados apresentados são similares a outros clusters industriais, sugere-se que sejam realizados trabalhos futuros versando está temática.

Referências

ALLEN, P.; MAGUIRE, S.; MCKELVEY, B. **The SAGE Handbook of Complexity and Management**. 1. ed. London: SAGE Publications Ltd, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO-ABIT. **O Poder da moda: Cenários , Desafios e Perspectivas. Agenda de Competitividade da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira 2015 a 2018**. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção- ABIT, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATTAGLIA, D. et al. Creating value through services and relationships: The perception of purchasing companies. **Procedia CIRP**, v. 16, p. 26–31, 2014.

BEVERLAND, M.; NAPOLI, J.; LINDGREEN, A. Industrial global brand leadership: A capabilities view. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1082–1093, 2007.

CARPINETTI, L. C. R.; GALDÁMEZ, E. C.; GEROLAMO, M. C. A measurement system for managing performance of industrial clusters. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 5, p. 405–419, 20 jun. 2008.

COUTELLE-BRILLET, P.; RIVIERE, A.; DES GARETS, V. Perceived value of service innovation: a conceptual framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 2, p. 164–172, 2014.

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. How hotels compete on the basis of competitive priorities and their relationship with infrastructural and structural decisions. **Service Business**, v. 10, n. 4, p. 737–773, 28 dez. 2016.





FIOL, L. J. C.; TENA, M. A. M.; GARCÍA, J. S. Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, p. 132–145, 2011.

GARRIGA, E. Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. **Journal of Business Ethics**, v. 4, n. 120, p. 489–507, 2014.

GERAERDTS, R. Customer value creation: A journey in the search of excellence. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 11–12, 2012.

HAU, L. N.; THUY, P. N. Impact of service personal values on service value and customer loyalty: a cross-service industry study. **Service Business**, v. 6, n. 2, p. 137–155, 29 jun. 2012.

HSU, M.-S.; LAI, Y.-L.; LIN, F.-J. The impact of industrial clusters on human resource and firms performance. **Journal of Modelling in Management**, v. 9, n. 2, p. 141–159, 2014.

IEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Brasil Têxtil 2016**. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/biblioteca/publicacoes-setoriais/brasil-textil/>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

KÄHKÖNEN, A.-K.; LINTUKANGAS, K. The underlying potential of supply management in value creation. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 2, p. 68–75, jun. 2012.

KOWALKOWSKI, C.; WITELL, L.; GUSTAFSSON, A. Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 1, p. 18–30, 2013.

LEI, H.-S.; HUANG, C.-H. Geographic clustering, network relationships and competitive advantage. **Management Decision**, v. 52, n. 5, p. 852–871, 2014.

LIAO, T.-J. Cluster and performance in foreign firms: The role of resources, knowledge, and trust. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 161–169, jan. 2010.

LINDGREEN, A. et al. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207–214, jan. 2012.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732–748, out. 2005.



MANFREDINI, M. L. et al. **Plano de Desenvolvimento de arranjos produtivos locais APL Polo de Moda da Serra Gaúcha**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2013.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216–229, abr. 2007.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDANÑA, J. **Qualitative Data Analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. Arizona: SAGE, 2014.

MUDAMBI, R. et al. Global connectivity and the evolution of industrial clusters From tires to polymers in Northeast Ohio. **Industrial Marketing Management**, v. 61, p. 20–29, 2017.

NIU, K. et al. Trust, learning and a firm's involvement in industrial clusters: a conceptual framework. **Competitiveness Review**, v. 22, n. 2, p. 133–146, 23 mar. 2012.

PORTER, M. E. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. **Economic Development Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 15–34, 2000.

SERRANO, R. **Utilização do Pensamento Sistêmico e Planejamento por Cenários em setores produtivos: uma aplicação no setor de vestuário na região do Alto Uruguai**. São Leopoldo: Dissertação de Mestrado- Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS, 2013.

WANG, J.; LAI, J.-Y.; HSIAO, L.-C. Value network analysis for complex service systems: a case study on Taiwan's mobile application services. **Service Business**, v. 9, n. 3, p. 381–407, 16 set. 2015.

WANG, W.; LIU, W.; MINGERS, J. A systemic method for organisational stakeholder identification and analysis using Soft Systems Methodology (SSM). **European Journal of Operational Research**, v. 246, n. 2, p. 562–574, out. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZENG, S. X. et al. Cluster analysis for studying industrial sustainability: an empirical study in Shanghai. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 10, p. 1090–1097, 2008.