

GUASQUEIRO: UMA ANÁLISE DA PROFISSÃO A PARTIR DA RBV

Michele Raasch, MSc.

Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC
Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais - UFPel
Doutoranda em Administração - UFSC
E-mail: micheleraasch@hotmail.com

Elvis Silveira-Martins, Dr.

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL
Doutor em Administração e Turismo - UNIVALI
Professor PPG em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais - UFPEL
E-mail: elvis.professor@gmail.com

RESUMO

O estudo faz uma análise sobre o potencial econômico, de acordo com a teoria RBV (*Resource-Based View*), dos produtos fabricados pelos guasqueiros. O estudo caracteriza-se como qualitativo exploratório. Para coleta dos dados foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, as entrevistas foram realizadas com quatro guasqueiros, foram gravadas e, transcritas para a análise de dados. As respostas foram analisadas e, divididas em seções de acordo com os indicadores do modelo VRIO. De acordo com as respostas, os produtos citados foram mapeados, conforme a demanda e a rentabilidade, levando em consideração os recursos utilizados na confecção bem como técnica, insumos e tempo dedicado. Como resultados o estudo revelou que todos os entrevistados demonstraram ter produtos com potencial competitivo, tanto para atender o comércio do ramo quanto aos pedidos de particulares. E ainda revelou um campo rico para futuros estudos, tais como, a estruturação formal do ofício, alternativas de exploração do ofício como a oferta de cursos e venda de insumos para outros guasqueiros, o impacto da utilização de *softwares* gráficos no seu trabalho, a importância socioeconômica do guasqueiro para seu público, a necessidade da categorização da classe para situar-se profissionalmente.

Palavras-chave: *Resource-Based View*; VRIO; Guasqueiro.

LEATHER CRAFTSMEN: AN ANALYSIS OF THE PROFESSION BASED ON RBV

ABSTRACT

This study analyzes the economic potential, according to the RBV (Resource-Based View) theory, of products made by leather craftsman. The study is characterized as exploratory qualitative research. For data collection, interviews were conducted with a semi-structured script with four leather craftsman, and it was recorded and transcribed for data analysis. The answers were analyzed and divided it into sections according to the indicators of the VRIO model. According to the answers, the cited products were mapped under demand and profitability, considering the resources used in the preparation, as well as the technique, inputs and dedicated time. As a result, the study revealed that all respondents demonstrated to have products with competitive advantage, both to meet the trade of the industry and the individuals

requests. It also revealed a rich field for future studies, such as formal craft structuring, craft exploration alternatives as offering courses and selling supplies to other leather craftsman, the impact of using graphic design softwares at work, the socioeconomic importance of leather craftsman for their audience, and the need for class categorization to situate themselves professionally.

Keywords: Resource-Based View; VRIO; Leather Craftsmen.

1 INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva sustentável é um dos objetivos das organizações, a questão de como alcançar este objetivo abriu um vasto campo para pesquisadores e especialistas dedicados ao estudo das teorias de gestão estratégica. Para procurar responder a esta questão a teoria da RBV (*Resource-Based View*) utiliza os recursos internos que a organização detém. Essa teoria está recebendo a atenção de pesquisadores das novas formas de estratégias utilizadas pelas organizações para que estas se mantenham a frente das concorrentes (KENZI, 2016). A teoria da RBV demonstra que independente do porte da organização, do tempo ou, segmento ela pode ser aplicada e, trazer resultados positivos à organização (ANJOS; MOLEDO, 2016).

Esta teoria possui duas premissas fundamentais, conforme explicam Barney e Hesterly (2007): a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos. Tais premissas garantem à organização a exclusividade na detenção de recursos. Além das premissas, os recursos são divididos em quatro grupos: financeiros, físicos, humanos e organizacionais, sendo identificados e submetidos ao método de análise VRIO, o qual é formado por quatro indicadores: valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e organização (O). Quando um recurso preenche os quatro requisitos comprova ter alto potencial para gerar vantagem competitiva sustentável. Com isso, pode-se considerar que a RBV trata diretamente da identificação dos recursos detidos por uma organização e, a qualificação destes para elaboração de conjuntos que possibilitem a estruturação de uma estratégia que traga vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes (GRANT, 1991; HELFAT; PETERAF, 2003).

Na perspectiva de Anjos e Moledo (2016), o modelo VRIO considera os recursos, capacidades e, habilidades como a base de conhecimento produtivo e organizacional da empresa, em curto, médio e longo prazo. Assegurando o gerenciamento adequado dos recursos da empresa com a finalidade de evitar a imitação pelos concorrentes e, sua imobilidade para o mercado competitivo.

Ao refletir sobre a teoria da RBV e seu objetivo de explicar a vantagem competitiva através dos recursos internos da organização, percebe-se ela como possibilidade para analisar a criação da vantagem competitiva dos guasqueiros, um artesão/empreendedor. Este profissional é descrito por Flores (1960), como aquele que através do couro cru, produz uma diversidade de produtos, que vão de simples peças de uso cotidiano até as mais refinadas, fruto de sua criatividade. O guasqueiro faz parte da identidade cultural gaúcha, por conta disso é muito procurado pelos círculos sócio culturais tradicionalistas, nativista e também por criadores de cavalo (ALVARES, 2015). De acordo com o exposto o objetivo do presente artigo constitui em analisar, quais são os produtos, com maior demanda, confeccionados pelos guasqueiros, e seus recursos sob a luz da RBV.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho possui como suporte teórico uma breve contextualização sobre a teoria *Resource-Based View* e o modelo VRIO.

2.1 *Resource-Based View*

Em meados de 1990, a RBV destaca-se como uma das principais correntes do campo da estratégia (NEWBERT, 2007; STIEGLITZ; HEINE, 2007; KENZI, 2016). A teoria da RBV surge para explicar como organizações do mesmo ramo industrial apresentam resultados diferentes, considerando que se encontram em um mesmo contexto (HOOPE; MADSEN; WALKER, 2003). Por isso é utilizada, para identificar e desenvolver recursos internos que fomentam a criação de estratégias, possibilitando a geração de vantagem competitiva (LEBBOS *et al.*, 2017).

A RBV realiza uma análise contínua da vantagem competitiva, tendo como base o conjunto de recursos explorados pela organização (WERNERFELT, 1984). Este conjunto de recursos é formado, por habilidades internas e conhecimentos específicos detidos pela organização, que podem ser ajustados às oportunidades e, aos riscos do ambiente externo, possibilitando a criação de uma estratégia organizacional e a identificação de recursos estratégicos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HELFAT; PETERAF, 2003).

Os recursos internos das organizações foram categorizados por Wernerfelt (1984), como tangíveis, que são os materiais de ordem física de fácil identificação, e intangíveis, que são os mais difíceis de qualificar devido a sua complexidade, como o conhecimento organizacional. Posteriormente os autores Barney e Hesterly (2007) dividiram os recursos em quatro tipos: i) financeiros: todo capital da empresa; ii) físicos: englobam literalmente todo recurso físico ou tangível que a empresa dispõe; iii) humanos: recursos intangíveis onde o que se eleva é o conhecimento tácito individual revertido em recurso para a empresa como; iv) organizacionais: também é formado por recursos intangíveis mas caracterizado pelo conhecimento explícito corporativo, ou seja, a estrutura formal da firma, seus planejamentos formais e informais, métodos de controle e coordenação, e também relacionamentos informais entre seus grupos, e entre a empresa e seus *stakeholders*.

Em complemento a caracterização dos recursos proposta por Barney e Hesterly (2007), os autores Gohr *et al.* (2011) descreveram duas premissas fundamentais na RBV a heterogeneidade dos recursos e a imobilidade dos recursos. Conforme descrito por Bezerra *et al.* (2015) a heterogeneidade, aponta que empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos estratégicos, mesmo sendo concorrentes e possuindo desempenho diferente, devido a forma de utilização dos seus recursos. Ainda, os recursos se caracterizam como heterogêneos devido à dificuldade gerada pela empresa, que os detêm de disponibilizá-los no mercado, forçando os concorrentes a buscar recursos similares, criando assim diferentes conjuntos de recursos estratégicos (FERNANDES; RIBEIRO, 2015). Já a imobilidade sugere que algumas diferenças dos recursos e capacidades podem ser duradouras, isso garante a empresa economia de esforços para desenvolvê-los ou obtê-los de outras empresas podendo focar em novos arranjos com estes recursos tornando sua vantagem competitiva sustentável.

Tais recursos são considerados únicos quando se tornam inviáveis às empresas concorrentes (FERNANDES; RIBEIRO, 2015). As empresas que buscam heterogeneidade e imobilidade para seus recursos garantem vantagem competitiva sustentável em seu setor através destes recursos únicos, pois detêm um conjunto destes recursos de difícil acesso aos

concorrentes, impossibilitando que estes repliquem sua estratégia (RUMELT, 1984; PETERAF, 1993).

2.1.1. Modelo VRIO

As variáveis heterogeneidade e imobilidade são importantes para definir se um recurso é um ponto forte ou fraco e também de como estes recursos sofrem a influência das três forças fundamentais do mercado: a escassez de recursos, a demanda gerada no mercado e, a apropriação pela empresa; estabelecendo um modelo para a análise de recursos (BARNEY; HESTERLY, 2007; ANJOS; MOLEDO, 2016). Conceituado como modelo de análise VRIO, onde as características valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e organização (O) são analisadas (FONSECA; CUNHA, 2015; SANTINI, 2016).

É considerado como uma evolução do modelo VRIS, permitindo maior sinergia entre a teoria e a prática, principalmente por colocar a organização como indicador responsável pela obtenção da vantagem competitiva sustentável (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011; OLIVEIRA; GONÇALVES; MARTINS, 2017). São estabelecidas quatro questões, uma para cada indicador, para aplicar o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007; GOHR *et al.*, 2011), conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo VRIO

VRIO	Questões
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Diante das constatações expostas optou-se em utilizar, neste estudo, o modelo VRIO, devido sua abrangência e versatilidade na realização de análise dos recursos para identificação de produtos que geram desvantagem, paridade e vantagens competitivas. O valor de um recurso é medido de acordo com seu potencial de exploração de oportunidades ou de anulação de ameaças, um produto ou serviço pode ser entendido como valioso quando oferece um diferencial ao cliente (BARNEY, 1991). Conforme, Mills *et al.* (2002) o recurso é considerado valioso quando contribui consideravelmente para o valor percebido pelo cliente, gerando um incremento na lucratividade como consequência para a organização. Toma-se por valioso quando o recurso mostra potencial para desenvolver a força organizacional, a paridade competitiva e versatilidade de aplicação e, arranjo com outros recursos em cada etapa da cadeia de valor da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007; BEZERRA *et al.*, 2015).

O recurso raridade é medido pela sua escassez, ou seja, se o recurso possui pouca oferta no mercado (FAVORETO; AMÂNCIO-VIEIRA; OLIVEIRA, 2016). Também é considerado raro caso seja controlado por um pequeno número de empresas (GOHR *et al.*, 2011). Caso o

recurso seja valioso e raro, possui probabilidade de trazer benefícios à empresa, mas para isso o recurso ainda precisa demonstrar o quão difícil de imitar e ser sustentado ele é (BARNEY; HESTERLY, 2007). Caso o recurso venha ser valioso, mas comum, não quer dizer que não tenha importância, mesmo não sendo raro ele garante a empresa paridade competitiva (ANJOS; MOLEDO, 2016).

De acordo com os autores Dierickx e Cool (1989), Barney (1991) há três condições que devem ser analisadas para comprovar a imitabilidade: i) históricas únicas, se refere às empresas que já são consolidadas no mercado, pelo longo tempo de vida, que lhes proporcionou a competência de reter e explorar recursos que garantem vantagem; ii) ambiguidade causal, trata-se da dificuldade que uma empresa encontra ao tentar imitar ou identificar recursos que geram vantagem competitiva a outra empresa, como não controla os recursos que tem interesse não consegue diagnosticar sua estrutura original; iii) complexidade social, trata-se também da dificuldade de mapear recursos, está baseada em recursos constituintes de fenômenos sociais complexos, como cultura, confiança e relacionamentos interpessoais. Em uma atualização do modelo, Barney e Hesterly (2007) incluíram o registro de patentes sobre recursos como outra forma de inibir a tentativa dos concorrentes imitarem seus produtos e serviços.

Segundo, Gonçalves, Coelho e Souza (2011) diante da evolução das estruturas organizacionais e o dinamismo do mercado, os autores Barney e Hesterly (2007) viram a necessidade de incluir no modelo utilizado para a qualificação de recursos o indicador organização. Pois como uma empresa pode organizar-se e explorar recursos que são valiosos, raros e imitáveis, se não possui uma estrutura formalizada com padrões de comportamento que lhes possibilite a sustentabilidade da vantagem competitiva adquirida no seu setor.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa exploratória, e utiliza como técnica a pesquisa de campo, que segundo Gibbs (2011) é a abordagem mais adequada para estudos que envolvam fenômenos sociais que tenham um volume de dados considerável e necessitem de uma interpretação clara e detalhada do fenômeno estudado. Para coleta das informações necessárias, foram realizadas entrevistas utilizando um roteiro semiestruturado, estas são consideradas por Silverman (2008), como mais eficazes devido à liberdade gerada durante a entrevista, pois o entrevistado sente-se mais à vontade para expor, em suas respostas, ou entre as questões estabelecidas suas opiniões e/ou novas informações que possibilite ao entrevistador criar novas questões, enriquecendo desta forma o conteúdo do trabalho.

No que diz respeito ao roteiro, foram elaboradas trinta e duas questões abertas levando em consideração os aspectos técnicos do ofício, de mercado, sociais e, a relação com seus clientes. Todas as questões estão vinculadas aos indicadores do modelo de estrutura VRIO, sendo sete para valor, seis para raridade, sete para imitabilidade e doze para organização. Foram escolhidos intencionalmente quatro guasqueiros, consolidados no segmento, algumas prerrogativas foram adotadas para a escolha dos sujeitos como: tempo de atuação no mercado, grau de comprometimento com o ofício, visibilidade no mercado, tipo de produtos oferecidos. De acordo com Gil (2010), para uma pesquisa qualitativa a intencionalidade na seleção da amostra promove maior riqueza e confiabilidade nos dados obtidos. As entrevistas foram gravadas, para posterior análise e transcrição das respostas. As entrevistas ocorreram entre os dias 29 de novembro e 01 de dezembro de 2017, todas foram realizadas nas oficinas dos

guasqueiros, tornando possível a observação das condições de trabalho de cada profissional. Os profissionais são chamados no estudo como Guasqueiro A, B, C e D).

A abordagem ideográfica foi adotada para a análise dos dados, por se tratar de indivíduos isolados de suas trajetórias profissionais e, ainda por levar em consideração suas histórias de vida, para a validação dos dados. Segundo Gibbs (2011) dois indivíduos podem compartilhar alguns aspectos, porém, outras características fazem com que eles tenham comportamentos diferentes dentro do mesmo cenário. A observação foi uma ferramenta auxiliar, tanto para a complementação, quanto, para a geração de novos dados. Cabe salientar que o entrevistador possui conhecimento e também vivência no campo dosguasqueiros. Neste estudo a observação participante foi usada, pois, segundo Flick (2008), esta forma exige do pesquisador um envolvimento com o campo estudado e com os participantes, ao ponto de criar uma perspectiva interna do campo em estudo, podendo acessar informações que facilitem a concretizem os objetivos da pesquisa.

4 ANÁLISE

Nesta seção serão analisadas as informações coletadas nas entrevistas.

4.1 Guasqueiro

O Guasqueiro é considerado um artesão do couro cru, aquele que tem por ofício fazer laços, maneias, cabeçadas e, rebenques, ele também é conhecido como trançador (FLORES, 1960). Segundo Garcia (2009), aguasquearia teve grande visibilidade, no século XIX, pois houve o desenvolvimento da estância, que permitiu maior estabilidade e conseqüentemente a melhoria das técnicas de couro cru e, uma especialização crescente. Tasso (2001), explica que a ligação daguasquearia com as atividades pastoris, o ciclo do cavalo e também com o gaúcho possibilitou a existência de tal ofício até os tempos atuais, mas para isso teve que se adaptar as novas tendências. Hoje os objetos produzidos pelosguasqueiros são apropriados aos diferentes lugares, como objetos de tradição e identidade.

Segundo Garcia (2009) a forma de repassar o conhecimento do ofício ocorre por meio de profissionais próximos aos futurosguasqueiros, ou então o indivíduo aprende sozinho, é autodidata. Alvares (2015), Colvero e Machado (2017), deixam claro que este profissional é respeitado nos círculos sócio culturais, e ainda existe uma demanda a ser atendida e que necessita de força de trabalho especializada que esta escassa nos dias de hoje. Oguasqueiro preza pela qualidade de seus produtos, dando importância a cada um dos processos, desde a escolha do couro, os cuidados ao courear, a limpeza do couro, o estaqueamento, a seleção do que poderá produzir com o couro, o processo de sova ou de sacar tentos para efetuar tranças, sendo que todos os processos são manuais totalmente artesanais (COLVERO; MACHADO, 2017).

4.2 Análise das entrevistas

A seguir será apresentada a análise das entrevistas com osguasqueiros. E ainda os indicadores da VRIO foram identificados em motivos e, forças peculiares neste segmento.

4.2.1 Valor

Através das informações coletadas, foi analisada a capacidade de cada recurso detido pelos guasqueiros de gerar vantagem de mercado, comprovando que o produto é valioso. O Guasqueiro A ao ser questionado sobre quais técnicas e, peças lhe trazem maior retorno financeiro, respondeu que as “rédeas chatas” lhe são mais lucrativas, embora sejam mais baratas acabam compensando pelo tempo de produção, que é bem menor do que as “rédeas trançadas”. Para o Guasqueiro B as técnicas agregam valor ao seu trabalho, tanto que uma peça trançada tem seu preço cobrado de acordo com o número de tiras que será feita. E quanto à lucratividade, apontou os rebenques como as peças que trazem mais retorno financeiro. O profissional atende a muitos pedidos de “cordas chatas”, mas deixou evidente sua preferência pelas encomendas de “cordas trançadas” que embora demorem mais para serem feitas o preço é maior.

O Guasqueiro C, também confirmou que as técnicas agregam valor ao seu serviço, pois aperfeiçoa cada peça que produz, buscando a excelência em seu trabalho, mas não soube relatar qual peça traz maior retorno financeiro. Segundo Bezerra *et al.* (2015) o recurso demonstra ser valioso devido a versatilidade e sua possibilidade de ser utilizado em outros arranjos ou de outras formas garantindo ser um recurso vantajoso para a organização.

Ao ser questionado sobre o valor que cada técnica agrega ao serviço, o Guasqueiro D identificou a complexidade da arte aplicada no serviço como criadora de valor. Outro fator citado é o uso do software *Corel Draw*, pelo Guasqueiro D, que garante a exatidão na criação e aplicação da arte, com mínimo de desperdício de matéria prima e probabilidade de retrabalho. A maior parte das encomendas do Guasqueiro D são de peças da indumentária gaúcha, e geralmente são personalizadas, garantindo exclusividade nas suas peças. Ao ser questionado sobre qual peça traz mais retorno financeiro respondeu, “*Hoje as rastras me dão um retorno maior [...]*”.

Para os guasqueiros A, B e D seus produtos atendem as oportunidades de mercado. Já o Guasqueiro C, devido ao tipo de serviço que gostava de fazer, encontrou dificuldade em se inserir no mercado, e para não ter que abandonar o ofício resolveu mudar sua forma de trabalho. Percebe-se que o valor dos recursos como às técnicas são bem explorados, pois de acordo com Barney e Hesterly (2007) um recurso que tem valor demonstra seu potencial quando explorado atende as oportunidades do mercado, oferecendo paridade competitiva ou vantagem competitiva à organização dentro do segmento que atua.

Ao relatar sobre o diferencial de seu serviço, para que não sofra com ameaças externas, o Guasqueiro A relatou que por seu serviço ser rústico, as peças produzidas geram vantagem sobre os demais, destacou ainda desconhecer em sua cidade alguém que faça um trabalho semelhante. Já o Guasqueiro B procura atender as exigências de seus clientes, portanto muitos dos seus trabalhos são personalizados. O Guasqueiro C aponta a identidade que há no seu trabalho, como um fator que ameniza ameaças, ou seja, as peças produzidas por ele possuem características particulares “*Couros bem preparados, sobriedade e exatidão eu sempre gostei de aplicar as técnicas de maneira exatas*”. Quando o produto oferece um diferencial ao seu cliente e esse diferencial contribui no valor percebido pelo cliente, criando um incremento na lucratividade como consequência o recurso é considerado valioso (BARNEY, 1991; MILLS *et al.*, 2002). Entre os entrevistados verificou-se que cada um, embora atuem no mesmo segmento, possui formas distintas de exploração de seus recursos, segundo Fernandes e Ribeiro (2015) a imobilidade de recursos que ocorre quando se tem diferenciação, alinhada a capacidade de exploração do mercado de cada um, gera vantagem competitiva sustentável.

4.2.2 Raridade

Entre as questões elaboradas para o indicador raridade, uma referia-se à facilidade com que seus produtos eram encontrados no mercado. Quanto a esta questão o Guasqueiro A foi o único a confirmar que seus produtos são encontrados com facilidade, citando ainda que há demanda pelos produtos. Já os produtos do Guasqueiro B, C e D são comercializados diretamente para o consumidor final em sua oficina, por meio de encomendas ou então a pronta-entrega. Como descrito por Favoreto, Amâncio-Vieira e Oliveira (2016) quando há pouca oferta de um recurso no mercado este é considerado raro. Neste segmento há uma escassez principalmente no comércio especializado.

A variedade de peças feitas pelo Guasqueiro A são: Cabeçadas com rédeas, buçais, rebenques e travessões de cincha e sobre cincha, todas elas são feitas em couro cru, chatas ou trançadas de acordo com a necessidade dos clientes. O Guasqueiro B produz qualquer tipo de peça em couro cru, além dos artigos para montaria que são muito procurados, tanto por pecuaristas, para as lidas de campo, quanto por pessoas que cavalgam por *hobbie*. Ao ser questionado sobre quais peças possuem maior demanda, citou os conjuntos de cabeçada com rédeas e peiteira, principalmente chatas ou lisas, “[...]agora mesmo o pessoal gosta muito de apero chato rédea e cabeçada chatinha coisinha bonitinha não coisa campera [...]”.

O Guasqueiro C produz itens da indumentária gaúcha, porém sua demanda é maior pelo item chamado bainha de faca, o entrevistado é especialista na produção desta peça. Os pedidos por peças da indumentária gaúcha ganham destaque também para o Guasqueiro D, ele relata que “a parte de campo hoje é muito pouco, a maior parte é do vestuário (acessórios)”. Para encerrar esta seção foi realizada a seguinte questão: Sobre as encomendas, teus clientes seguem tendências ao fazer seus pedidos?

O Guasqueiro A relata que alguns clientes o procuram com pedidos de peças diferentes, porém não tem o costume de inovar, prefere seguir com o habitual. Já o Guasqueiro B dá exemplo das mudanças nas preferências dos clientes, principalmente nos “aperros”, nota-se serem tendências que surgiram com o passar do tempo, e acabou tornando-se rotineiro atendê-los. Quando respondeu sobre esta questão o Guasqueiro C fez duas colocações sobre as tendências preocupando-se com o rumo que o ofício segue com a descaracterização e perda de função de peças que são referências dos guasqueiros e a limitação criativa gerada pela demanda de peças que seguem o mesmo modelo e que acabam tendo baixo valor comercial por causa da popularização. Para o guasqueiro D seus clientes não aderem a tendências, preferem as peças padronizadas “[...] a maioria do pessoal já vem e me diz ‘procura fazer algo não tão chamativo eu quero teu trabalho, gosto do teu trabalho e procuro algo mais discreto e bem trabalhado’”. Quando os recursos demonstram ser valiosos e raros promovem para seus detentores uma paridade competitiva, ou seja, garantem espaço no mercado, mas para tornarem-se vantajosos precisam ser considerados difíceis de imitar, mas também de explorá-los em novos arranjos dificultando o acesso de concorrentes a estes recursos (BARNEY; HESTERLY 2007).

4.2.3 Imitabilidade

Quando questionado sobre a imitabilidade de seus produtos, o Guasqueiro A relatou que considera seu trabalho como único, por ser rústico. Já o Guasqueiro B considera difícil ter um produto que possa ser considerado exclusivo. Relata ainda que existem muitos trabalhadores que se dizem guasqueiros, mas que não sabem nada ou quase nada do ofício. Embora não possua um produto que detenha a exclusividade na produção fica claro que seu conhecimento sobre as peças e técnicas de produção lhe garantem um conjunto de recursos imitáveis neste ramo.

O caso do Guasqueiro C não é diferente dos demais, quando o assunto é a existência de uma peça exclusiva, percebe-se em sua resposta que há um alto grau de especialização na produção de uma peça, a bainha de faca “*A peça que eu mais produzi até hoje que de certa forma eu me especializei foi a bainha de faca [...]*”. Para o guasqueiro D a forma como ele cria a arte das peças, utilizando software gráfico como ferramenta, é algo exclusivo, pois na cidade onde reside é o único a usar.

A dificuldade de conseguir matéria prima (couro cru) de boa qualidade foi relatada por todos entrevistados, entre os motivos foram citados a pouca oferta e a baixa qualidade do que está disponível no mercado. Mas o Guasqueiro A mostrou ter uma boa variedade de fornecedores, que vão desde barracas de venda de couro, até produtores que abatem para o consumo e levam os couros para ele. O couro utilizado pelo Guasqueiro B, C e D é oriundo de frigorífico. Já as ferragens como argolas e fivelas, ou então são fabricadas artesanalmente por eles mesmos. Aqui nota-se um dos aspectos da imitabilidade abordado por Dierickx e Cool (1989), referente a empresas consolidadas pelo tempo que estão atuando no mercado de reter determinados recursos garantindo vantagens sobre as demais. No estudo percebe-se que os guasqueiros já estão no mercado a mais de 40 anos, e construíram uma rede de contatos e fornecedores estável, garantindo sua necessidade de matéria prima.

Três dos quatro entrevistados responderam que não há exclusividade com seus fornecedores de matéria prima, por se tratarem de frigoríficos, barracas de venda de couro, produtores rurais e até mesmo outros guasqueiros que exploram a venda de couro cru pronto para o uso. Como explicou o Guasqueiro A, “*Não, eles vendem para outros também inclusive nas barracas acredito que se um cara chegar lá e preciso de um couro vai buscando pode escolher.*”, O Guasqueiro C respondeu “*Exatamente, eles estão no mercado como fornecedores de matéria prima...*”. O Guasqueiro D explica, “*[...] como se compra um couro ou dois no máximo vai ali escolhe eles nos vendem quem chegar ali e está sendo abatido algum animal tu pode chegar ali e comprar o couro.*”. Pode-se notar, em uma das definições de Barney (2007), que para um recurso oferecer vantagem para a empresa ele não pode ser imitado pelos concorrentes, ou oferecer um alto custo para que estas tenham acesso a ele, aqui nota-se que a matéria prima possui o mesmo custo para todos guasqueiros, porém a forma de produção entre eles é distinta.

Quando questionado sobre os diferenciais de seus produtos sobre os demais, o Guasqueiro A respondeu que seu principal diferencial é a rusticidade, ou seja, peças sem riqueza de detalhes e resistentes. Ele ainda aceita sugestões de seus clientes sobre as peças, aqui existe uma relação interpessoal muito sólida entre o guasqueiro e o cliente, relação esta criada pelos anos de atendimento. Estas são características descritas por Barney (1991) em outro aspecto da imitabilidade, a complexidade social. O Guasqueiro B percebe que o único diferencial é a personalização do seu serviço, ressaltando que ele trabalha apenas com pedidos de particulares: “*Entrevistador- [...], hoje o diferencial que o senhor oferece no seu produto é esse, ser personalizado? Guasqueiro B- Personalizado pra cada cidadão*”. No que se refere ao diferencial oferecido no seu serviço, o Guasqueiro C o diferencial é a identidade do seu trabalho, que ocorre na preparação dos couros e sobriedade na produção. A personalização de cada peça é o diferencial que o Guasqueiro D aponta “*[...] vai num CTG pode ter 10 pessoas com uma peça minha mais nenhuma tá igual a outra porque elas são personalizadas.*”.

Quanto à questão sobre a possibilidade de dividir suas técnicas com outros guasqueiros o Guasqueiro A, disse que não vê problemas em ensinar, pois “*o sol nasce pra todos*”, contou que algumas pessoas já o procuraram para aprender o ofício e, passou o que sabia sem restrição

alguma. O Guasqueiro B assim como o Guasqueiro A ensina suas técnicas sem restrições tanto para quem quer iniciar, como para quem já trabalha no ofício. O Guasqueiro C, ministra o curso de guasqueiro pelo SENAR-RS, onde atende interessados em todo estado. O Guasqueiro D sente-se satisfeito em poder ajudar alguém que queira iniciar ou aperfeiçoar o que já sabe. Como descreve Alcantara *et al.*, (2015) treinamentos, cultura organizacional, incentivo para o crescimento profissional, os manuais e instruções de trabalho para realizar atividades são recursos que promovem vantagem competitiva temporária por não serem difíceis de imitar.

Nesta seção foi elaborada uma questão sobre a possibilidade de registro de patentes, para surpresa o Guasqueiro B respondeu que já teve a oportunidade de ter a patente de uma peça, mas na época não levou adiante o processo de registro. Nenhum dos entrevistados patenteou seus produtos. O registro de patentes é uma forma de impossibilitar que os concorrentes tenham acesso a recursos que sejam desenvolvidos pela empresa, inibindo a possibilidade de imitação. Os autores Barney e Hesterly (2007) perceberam a importância do registro de patentes na proteção de recursos com potencial competitivo, por isso o incluíram no novo modelo do indicador imitabilidade.

4.2.4 Organização

Nesta seção tratou-se de buscar informações sobre a estrutura organizacional, como definem sua rotina de trabalho e, como interagem com os outros guasqueiros. Consolidando a existência de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, explorados de forma plena, garantindo a vantagem competitiva sustentável. A inclusão da organização como indicador por Barney e Hesterly (2007) se deu pela necessidade de identificar se as empresas possuem estrutura e padrão comportamental que assegure a exploração dos recursos que são valiosos, raros e imitáveis com vantagem competitiva e sustentabilidade.

Uma das questões elaboradas remetia a expor seus trabalhos em feiras e exposições, apenas o Guasqueiro A nunca se interessou em levar suas peças para eventos, embora já tenha sido convidado. O Guasqueiro B já participou de uma exposição, mas por não ter tido o retorno financeiro esperado decidiu não participar mais destes eventos, outro motivo citado foi o trabalho que tem em ter que arrumar ou preparar trabalhos para levar e organiza-los no *stand*. Além de encontro de guasqueiros o Guasqueiro C leva seu trabalho a feiras onde o SENAR-RS está divulgando os cursos que oferece, e também dá oficinas nestes eventos para divulgar o curso, mas é muito difícil ter peças para comercializar e outras vezes como ele mesmo relata, “[...] então quando faço as oficinas eu busco ter alguma coisa, uma peça pronta que eu tenha poucas e algumas vezes quando é uma oficina em uma feira maior eu pego peças emprestadas com clientes.”. O Guasqueiro D expôs seu trabalho em dois eventos apenas, comentou ter tido bons resultados com estes eventos, pois todas que levou foram vendidas, adquirindo mais visibilidade.

A opinião de não atender pedidos de revenda dos Guasqueiros C e D são semelhantes, relatam os mesmos problemas, os preços oferecidos e o alto percentual colocado sobre o valor pago ao guasqueiro. Como o Guasqueiro C relata, “[...] revenda é impossível porque a margem de lucro de quem busca pra revende é muito alta em cima de um produto que já tem um valor bem elevado”. Sobre as encomendas particulares o Guasqueiro A não identifica vantagem, priorizando assim os pedidos para revenda. Os pedidos de particulares ou encomendas são a única forma de ter acesso às peças produzidas pelo Guasqueiro B, seus clientes estão espalhados

por diversos estados que costumam pagar melhor e isso lhe dá a liberdade de fazer peças mais elaboradas, como clientes em Santa Catarina, Mato Grosso.

A vantagem citada pelo Guasqueiro D das encomendas de particulares sobre pedidos para revenda, foi o valor cobrado, que é maior. Ao falar sobre como precifica seu trabalho o Guasqueiro B mostrou ter conhecimento da importância dos custos de produção, e leva em conta todos os itens necessários para precificar seu produto. Para a precificação do seu serviço o Guasqueiro C respondeu de forma sucinta, *“Basicamente pelo tempo que ele leva para ser confeccionado e a complexidade das técnicas que ali estão sendo empregadas.”*. Comenta ainda que calcula um valor para o que chama de “hora técnica”, chegando a um valor de venda justo. Com um valor estipulado por hora de trabalho o Guasqueiro D fez uma breve explicação de como faz para precificar as peças, desde a inclusão do valor da arte, até o custo da matéria prima utilizada *“eu trabalho com o cálculo de tempo trabalhado, eu tenho o valor de R\$ 28,00 a hora trabalhada [...] a questão toda é a seguinte para uma peça que leve metal eu calculo a parte de metal separada do couro.”*.

A maior dificuldade citada pelo Guasqueiro B no ofício é a descaracterização da profissão por indivíduos que sabem pouco ou nada sobre o ofício e, se denominam guasqueiros. Três obstáculos foram abordados pelo Guasqueiro C, as tendências que os clientes aderem e, limitando a capacidade de criação dos guasqueiros, a resistência do consumidor quanto ao valor cobrado pelo seu produto, e a concorrência desleal por artesãos que cobram valores baixos por seus produtos. Para o Guasqueiro D há dois obstáculos que merecem destaque, um de ordem interna, que é a limitação na produção por se tratar de um serviço artesanal totalmente manual e, o outro de ordem externa, que é criado pelo público que tenta dar preço ao seu trabalho tomando como base o que o comércio costuma cobrar em artigos que são industrializados.

Outro ponto abordado nessa seção foi sobre o relacionamento profissional e social entre os guasqueiros, onde responderam a duas questões, uma sobre a existência de concorrências entre guasqueiros e, outro sobre como é a interação social entre eles. O Guasqueiro A não identifica concorrência entre os profissionais, e sim uma parceria entre os mesmos, pois quando um não pode atender a um cliente indica-o para outro guasqueiro *“Eu não tenho (concorrência), porque assim como tu e o Abelardo até alguma coisa que não é para o meu feitio eu mando lá pra ti mando lá pra ele [...]”*. Os Guasqueiros B e D não souberam responder se há concorrência entre eles. O Guasqueiro B relata *“[...] não faço concorrência com ninguém mais não sei se fazem concorrência comigo porque acho que cada um tem os seus clientes”*. O Guasqueiro D comenta, *“[...] onde falamos em valores, dinheiro todo mundo quer puxar ‘a brasa para o seu assado’.”*. Quanto a sua relação com os outros profissionais ele destaca *“Não sei entre os guasqueiros mais de minha parte eu procuro ter (ética)...tanto esses dois que me procuraram tiveram ética e eu procuro ter também [...]”*.

Segundo o Guasqueiro C existe um tipo de concorrência que ele chama de “autofágica”, devido ao número de indivíduos aventureiros, que entram no mercado sem ter consciência dos custos que tiveram para a produção da peça. Ao ser perguntado sobre seu relacionamento com outros guasqueiros ele relata *“Eu te diria que ainda muito incipiente “[...] eu acho que na medida em que as pessoas entenderem que o fortalecimento da atividade fortalece quem está na atividade aí vai existir um coleguismo verdadeiro.”*

No encerramento desta seção foram elaboradas três questões de ordem organizacional, para analisar como a gestão, o desempenho e o controle de qualidade são planejados e executados. O desempenho é mensurado pelos guasqueiros pela sua percepção. Para o guasqueiro A o seu desempenho tem sido muito bom, pois está garantindo além de seu sustento

“O ano passado foi um, eu consegui dinheiro pra comprar um carro.”. O Guasqueiro C menciona sua desorganização como principal fator de seu resultado negativo, para mudar tal situação ele está remodelando sua forma de trabalho, introduzindo apenas peças de pronta entrega para desta maneira conseguir se organizar, “[...] essa remodelação e justamente o fato de estar indo para o lado das pronta entrega é tudo parte do princípio básico tentar trabalhar de maneira organizada, disciplinada [...]”.

Quanto a gestão o Guasqueiro B explanou sobre como é complicado estipular o tempo para realizar principalmente trabalhos trançados, por vezes ocorre de uma trança não sair idêntica a primeira e assim o trabalho deve ser refeito, o que pode impactar no valor cobrado pelo serviço. Posteriormente comentou sobre as reservas que deixa para a compra de matéria prima, ferragens e outros materiais que necessita “[...] sempre tem que deixar uma reserva separada que vai para o couro, para as ferragens que tu tem que comprar sempre”. A organização deve ter uma estrutura ajustada para prover a plena utilização daqueles conjuntos de recursos que lhe garantem vantagem de mercado, para tal suas políticas e procedimentos organizacionais devem também se adequar ao segmento para que a vantagem de mercado seja sustentável (BEZERRA *et al.*, 2015). Através da singularidade de cada organização, percebe-se nas suas formas de exploração de mercado que adequaram seus recursos e capacidades para garantirem o desenvolvimento sustentável (BALBINO; SILVA, 2013).

Sobre a existência de um processo para controlar a qualidade de suas peças o Guasqueiro A disse que para manter a qualidade do seu serviço procura por couros de qualidade. Como controle de qualidade o guasqueiro B salientou a estética das peças desenvolvidas por ele, rústicas e com aspecto bonito, e ter sempre couro de boa qualidade “[...] a gente tá acostumado a trabalhar com couro quem sabe no olhar um couro já sabe se presta ou se não presta cuidando isso sai um produto bom.”. O Guasqueiro C avalia cada peça individualmente, se uma peça não atende seus critérios de qualidade ela é refeita. Assim como os Guasqueiros A e B, o D é categórico em afirmar que se a couro não for de boa qualidade o serviço não terá o padrão almejado, por isso ele sempre prima por ter couros de ótima qualidade à disposição para atender seus clientes. Conforme Balbino e Silva (2013) cada organização possui recursos, capacidades e vantagens competitivas, nesta ordem, no sentido de melhorar seu desempenho no mercado a que melhor conseguir moldar esses aspectos com a intenção de alcançar seus objetivos, com certeza terá um diferencial competitivo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Percebe-se que, mesmo trabalhando sem uma estrutura organizacional formalizada, todos os entrevistados conseguem explorar de forma sustentável os recursos que desenvolveram com o passar dos anos. Observou-se que, embora atuem no mesmo segmento, cada um realiza seu trabalho de uma forma. E tanto atendendo pedidos para revenda como para particulares, há uma demanda que é responsável pela principal ou única fonte de renda dos entrevistados.

Os produtos citados como os mais lucrativos foram: os rebenques, cabeçadas e rédeas chatas ou lisas, rastras e bainhas de faca. A rentabilidade destes itens está contida em dois fatores, no caso dos rebenques e cabeçadas e rédeas chatas ou lisas, são o tempo de produção e a utilização de matéria-prima, que é menor que a usada em peças trançadas ou torcidas. Já no caso das rastras e bainhas de faca a rentabilidade fica por conta da personalização das peças, desde a criação da arte até as medidas passadas pelo cliente. Já as peças trançadas demonstram potencial de mercado, tanto nos pedidos para revenda quanto os particulares que se mostram

mais atrativos para os guasqueiros por causa do valor cobrado ser maior. As peças que são vendidas para revenda são mais simples em questão de detalhes e, acabamento, pois, o tempo de produção deve ser reduzido para que se possa atender em tempo hábil, mas com o cuidado que a durabilidade e originalidade sejam mantidas.

Nas encomendas de particulares a precificação fica a cargo da complexidade com que são produzidas as peças. Para peças mais elaboradas, com tranças, por exemplo, o tempo dedicado é maior, porém, os valores cobrados são superiores aos dos serviços que exigem menos conhecimento técnico e matéria prima. Outro fator que influencia e deve ser citado como fator de vantagem é a escassez de guasqueiros especializados e aptos a executarem tais demandas. Os guasqueiros entrevistados atendem não só o mercado regional, possuem também clientes em outras cidades, estados e países, desta forma cada um tem uma rede de contatos que lhes possibilita ter vantagem no mercado em determinados produtos. As peças elaboradas com técnicas básicas como as rédeas, cabeçadas, travessões e rebenques lisos, geram um bom retorno financeiro, mas por necessitarem de pouco conhecimento sobre o ofício não são consideradas raras, nem difíceis de imitar e, acabam trazendo apenas paridade competitiva para os guasqueiros.

Itens da indumentária gaúcha possuem uma demanda considerável, além de gerar bom rendimento financeiro, peças deste tipo geralmente são personalizadas. Porém a variedade de técnicas utilizadas, em tais peças, é simples e limitada, com isso tais acessórios são encontrados em correarias, ou em casas especializadas. Neste caso verifica-se que há uma vantagem competitiva temporária mantida pela criatividade dos profissionais e um público específico que procura peças artesanais e únicas.

O resultado mais expressivo foi das peças com técnicas mais complexas como as trançadas, percebeu-se que tanto para revenda quanto pedidos particulares elas possuem um mercado garantido. Nos pedidos de particulares o guasqueiro tem a possibilidade de enriquecer seu trabalho, disponibilizando maior dedicação a cada peça. Aqueles que dominam esta técnica adquirem um “*know how*” capaz de deixá-los em evidência no segmento. Por serem poucos especialistas em técnicas complexas, que exigem tempo de aprendizagem e aperfeiçoamento, pode-se afirmar que tais produtos têm uma vantagem competitiva sustentável sobre as demais. Isso ocorre, pois elas possuem valor, raridade, são difíceis de imitar e geralmente exploradas por profissionais que são altamente qualificados e de certa forma tem uma forma de trabalho estruturada que esboça uma estrutura organizacional. Para uma visão geral do potencial competitivo dos produtos que possuem maior demanda, para os guasqueiros, o Quadro 2 traz a matriz VRIO com o resultado das entrevistas.

Quadro 2 - Matriz VRIO

Produto	Guasqueiros															
	A				B				C				D			
	V	R	I	O	V	R	I	O	V	R	I	O	V	R	I	O
Bainha P					X	X			X	X	X		X	X	X	
Bainha L					X	X							X	X		
Buçal P					X	X	X						X	X	X	
Buçal L					X	X										
Buçal T	X	X	X	X	X	X	X	X								
Ca/Redeas P					X	X	X						X	X	X	
Ca/Redeas L	X	X			X	X										
Ca/Redeas T	X	X	X	X	X	X	X	X								
Guaiaca					X	X			X	X	X		X	X	X	
Rastra					X	X	X		X	X	X		X	X	X	
Rebenque L	X	X			X	X										
Rebenque T	X	X	X		X	X	X	X								
Travessão C	X	X			X	X										
Travessão S/C	X	X			X	X										

Fonte: Autores

Legenda: P = Ponteado L = Liso T = Trançado C = Cincha S/C = Sobre Cincha Ca = Cabeçada

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho atingiu aos seus objetivos, que eram identificar o *mix* de produtos desenvolvidos, rastrear os produtos com maior demanda, mapear as características dos mesmos, identificar os principais recursos utilizados pelos guasqueiros. E também respondeu a problemática do trabalho que era se os produtos confeccionados pelos guasqueiros possuem recursos, segundo a lógica da RBV. O estudo por ser uma pesquisa qualitativo descritiva, permitiu analisar “*in loco*” a realidade de cada guasqueiro entrevistado.

Através dos resultados da pesquisa, observou-se a necessidade de novos estudos que venham ao encontro da estruturação organizacional do ofício, como a definição de métodos de produção de acordo com a demanda existente, análise de custos de insumos, impacto dos investimentos e qualificação de mão de obra na precificação de produtos, alternativas de exploração do ofício como a oferta de cursos e venda de insumos para outros guasqueiros, o impacto da utilização de softwares gráficos no seu trabalho, a importância socioeconômica do guasqueiro para seu público e a necessidade da categorização da classe para situar-se profissionalmente.

Outros aspectos que merecem atenção são de cunho sociológico, pois estes profissionais carregam consigo uma herança cultural, trazida por várias etnias que contribuíram cada qual um pouco para o surgimento deste ofício. Este, por sua vez, fez parte do desenvolvimento da sociedade Sul Rio-grandense e ainda hoje se encontra ativo economicamente, porém, recebendo

maior reconhecimento como figura cultural, do que como um profissional capacitado. Foram observadas limitações no estudo, como se deter apenas a profissionais da região, o que ocorreu devido ao curto espaço de tempo para a realização da análise de dados.

Recomenda-se que estudos futuros sejam realizados com profissionais de outras localidades, realizando uma verificação do cenário estadual. Outra sugestão de estudo é a de identificar se a busca, por novas técnicas de produção surgem devido à necessidade para atender as demandas e oportunidades de mercado ou, pelo interesse de especializar-se, e poder atender vários tipos de públicos ampliando sua área de atuação.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, P. G. F.; LIMA, D. F. S.; CARDOSO, P. I. F. C.; GOHR, C. F. Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: Estudo de caso em uma empresa de alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.8, n.3, 2015.

ALVARES, F. C. **Valorização dos aspectos formais dos artefatos confeccionados por guasqueiros do pampa gaúcho aplicados a joalheria**. 2015. 169 f. Dissertação (Mestrado de História) - Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

ANJOS, M.R.; MOLEDO, J.C. VRIO: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, como ferramenta de tomada de decisão. **Revista Terceiro Setor & Gestão**, v. 10, n. 1, p.56-68, 2016.

BALBINO, D.P.; SILVA, E.M. Criando vantagem competitiva sustentável: a responsabilidade socioambiental empresarial à luz da visão baseada em recursos, **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v.12, n.1, p. 29-53, 2013.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEZERRA, M. H. M.; AÑEZ, M. E. M.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; SILVA, C. A. B. Contribuições da visão baseada em recursos com o processo estratégico tradicional em uma empresa de consultoria ambiental. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 410-438, 2015.

COLVERO, B. R.; MACHADO, P. J. Artesão ou guasqueiro: Uma discussão sobre identidade e Memória. **Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 03 (ed. especial), p. 129-141, 2017.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504 -1511, 1989.

FAVORETO, R. L.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. A.; OLIVEIRA, C. H. V. Resource-Based View (RBV): desenvolvimento histórico e temas envolvidos na pesquisa empírica. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 2, n. 2, p. 4-19, 2016.

FERNANDES, A.; RIBEIRO, R. D. L. A busca por vantagem competitiva em uma organização do setor automotivo. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 4, n. 2, p. 41-55, 2015.

- FLICK, V. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Artmed. Porto Alegre, 2008.
- FLORES, L. A. **El Guasquero. Trenzados Criollos**. Buenos Aires. Cesarini Hermanos Editores, 1960.
- FONSECA, M. R.; CUNHA, M. A. Desenvolvimento da vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos. **Caderno profissional de Administração – UNIMEP**, v.5, n.1, p. 94-111, 2015.
- GARCIA, R. De la yerra a la Vitrina: Transformaciones contemporáneas de la guasquería. Montevideo: **Trama Revista de Cultura y Patrimonio**, v. 1, n. 1, 2009.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Coleção Pesquisa Qualitativa. ArtMed, 2011.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo. Atlas, p.-153, 2010.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: Aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 116-139, 2011.
- GONÇALVES, C.A.; COELHO, M.F.; SOUZA, E.M. VRIO vantagem competitiva pela organização. **Revista Ciência Administrativa** [da] Universidade de Fortaleza, v.17, n.3, p. 819-855, 2011.
- GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**. v. 33, n. 3, p.114-135, 1991.
- HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 24, n.10, p. 997-1010, 2003.
- HOOPEES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.
- LEBOS F. R.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; TERUKY S.A.; SPIRI F. T. A convergência entre *Resource-Based View* e *stakeholder theory*: análise bibliográfica dos acervos dos principais periódicos internacionais. **Revista de Administração** da UNIMEP, v. 15, n. 1, p. 181-213, 2017.
- MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002.
- NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.
- OLIVEIRA, R. R.; GONÇALVES, C. A.; MARTINS, H. C. Desempenho Organizacional: Integração do Modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização com a Gestão de Projetos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 2, p. 252-275, 2017.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, 1993.
- RUMELT, R. Towards a strategic theory of the firm. **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, p. 556-570, 1984.

SANTINI, C. H. Vantagens competitivas de varejo sob a ótica da VRIO: Um estudo de caso em um supermercado independente. **Revista brasileira de marketing**, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos métodos para análise de entrevistas, textos e interpretações**, 3 ed. ArtMed, 2008.

STIEGLITZ, N.; HEINE, K. Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 1-15, 2007.

TASSO, A. Teleras y sogueros. La artesanía tradicional de Santiago del Estero entre la cultura, la historia y el mercado. **Anais...** Buenos Aires: Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 5, 2001.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.