

## **A TRADIÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DA VISTA ALEGRE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA RBV**

*TRADITION AS A STRATEGIC RESOURCE: AN ANALYSIS OF VISTA ALEGRE FROM  
THE RBV PERSPECTIVE*

**JOSÉ ROMUALDO DA COSTA FILHO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**DANIELA CORREIA BATISTA**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**GIANE BATISTA DA SILVA CAMARANO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**PATRÍCIA SCHNEIDER**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

### **Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

### **Agradecimento à orgão de fomento:**

Ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE

## **A TRADIÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DA VISTA ALEGRE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA RBV**

### **Objetivo do estudo**

Investigar como empresas artesanais, exemplificadas pelo caso da Vista Alegre, constroem vantagem competitiva ao combinar tradição e tecnologia, utilizando os critérios VRIN da Visão Baseada em Recursos (RBV).

### **Relevância/originalidade**

O estudo analisa como a Vista Alegre combina tradição e tecnologia, segundo a RBV, para criar bundles estratégicos VRIN. Demonstra a relevância da gestão de recursos históricos na obtenção de vantagem competitiva sustentável em contextos artesanais.

### **Metodologia/abordagem**

Estudo qualitativo exploratório, baseado em estudo de caso único. Utilizou triangulação de revisão bibliográfica, observação in loco e entrevistas, analisando dados transversalmente para identificar recursos VRIN e compreender a integração entre tradição e tecnologia.

### **Principais resultados**

A Vista Alegre integra saber-fazer artesanal, reputação e processos exclusivos com tecnologias como impressão 3D e automação, formando bundles VRIN inimitáveis. Essa combinação sustenta margens premium, amplia mercados e fortalece a vantagem competitiva sustentável.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo amplia a aplicação da RBV a contextos artesanais, propondo um framework para converter tradição em vantagem competitiva sustentável. Contribui ao integrar recursos históricos e inovação tecnológica como bundles estratégicos VRIN.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Oferece um modelo prático para gestores explorarem patrimônio imaterial como recurso estratégico, combinando tradição e inovação para diferenciar produtos, ampliar mercados e fortalecer a competitividade em setores artesanais.

**Palavras-chave:** Tradição Empresarial, Visão Baseada em Recursos (RBV), Vantagem Competitiva Sustentável, Indústria de Porcelana, Inovação em Negócios Artesanais

***TRADITION AS A STRATEGIC RESOURCE: AN ANALYSIS OF VISTA ALEGRE FROM THE RBV PERSPECTIVE***

**Study purpose**

To investigate how craft-based companies, exemplified by the Vista Alegre case, build competitive advantage by combining tradition and technology, using the VRIN criteria of the Resource-Based View (RBV).

**Relevance / originality**

The study examines how Vista Alegre combines tradition and technology, under the RBV, to create VRIN strategic bundles. It highlights the relevance of managing historical resources to achieve sustainable competitive advantage in craft-based contexts.

**Methodology / approach**

Qualitative exploratory study based on a single case. Triangulated literature review, on-site observation, and interviews, analyzing data cross-sectionally to identify VRIN resources and understand the integration between tradition and technology.

**Main results**

Vista Alegre combines craftsmanship, reputation, and proprietary processes with technologies such as 3D printing and automation, creating inimitable VRIN bundles. This integration sustains premium margins, expands markets, and strengthens sustainable competitive advantage.

**Theoretical / methodological contributions**

The study extends RBV application to craft-based contexts, proposing a framework to convert tradition into sustainable competitive advantage. It contributes by integrating historical resources and technological innovation as VRIN strategic bundles.

**Social / management contributions**

Provides a practical model for managers to leverage intangible heritage as a strategic resource, combining tradition and innovation to differentiate products, expand markets, and strengthen competitiveness in craft-based sectors.

**Keywords:** Business Tradition, Resource-Based View (RBV), Sustainable Competitive Advantage, Porcelain Industry, Innovation in Craft-Based Businesses

## A TRADIÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DA VISTA ALEGRE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA RBV

### 1. Introdução

A tradição pode funcionar como recurso estratégico em contextos de crise, contribuindo para a inovação e a diferenciação competitiva em negócios artesanais, desde que bem gerida diante de sua complexidade e potenciais conflitos (Bressan *et al.*, 2021; Palmi & Lezzi, 2020; Ganzin *et al.*, 2024; Cailluet *et al.*, 2018). Processos de sistematização ou invenção da tradição também têm sido observados em diferentes contextos culturais e organizacionais (Sissons, 1993; Foster & Hyatt, 2008). Segundo a RBV, recursos valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis (VRIN) sustentam vantagem competitiva (Barney, 1991; Miller & Shamsie, 1996). Em empresas artesanais, práticas centenárias e narrativas históricas integram recursos complexos, cujo valor aumenta quando articulados a tecnologias e práticas contemporâneas (Palmi & Lezzi, 2020; Ganzin *et al.*, 2024).

Ainda são raros os estudos que articulam a avaliação VRIN à gestão estratégica de recursos históricos. Este estudo investiga como empresas artesanais, como a Vista Alegre, constroem vantagem competitiva ao combinar tradição e tecnologia com base nos critérios VRIN. Os resultados mostram que essa integração gera *bundles* estratégicos difíceis de imitar, fortalecendo a competitividade e ampliando a aplicação da RBV em contextos artesanais.

### 2. Referencial Teórico

#### 2.1 Visão Baseada em Recursos (RBV)

A Visão Baseada em Recursos (RBV) postula que a vantagem competitiva sustentável deriva de recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis, explicando o desempenho diferenciado entre organizações (Barney, 1991; Wernerfelt, 1995; Miller & Shamsie, 1996). Apesar de ter raízes na economia industrial, a RBV incorporou perspectivas históricas e ampliou-se globalmente (Conner, 1991; 3t & Wild, 2014; Peng, 2001), mas sofre críticas quanto à operacionalização, capacidade preditiva e aderência à prática (Kraaijenbrink *et al.*, 2010; McWilliams & Smart, 1995; Barney & Mackey, 2016; Kellermanns *et al.*, 2016).

No âmbito da RBV, o patrimônio histórico — combinando técnicas seculares e narrativas de marca — configura um recurso intangível complexo e de conhecimento tácito, potencialmente enquadrado nos critérios VRIN (Palmi & Lezzi, 2020; Ganzin *et al.*, 2024). Em situações de crise, a tradição pode ser mobilizada para gerar vantagem e promover inovação, ampliando autenticidade e valor (Bressan *et al.*, 2021). Entretanto, sua forte dimensão institucional impõe desafios, como conflitos internos e risco de obsolescência (Cailluet *et al.*, 2018). Exemplos de revitalização cultural e invenção de mitos corporativos demonstram diferentes trajetórias (Sissons, 1993; Foster & Hyatt, 2008), mas ainda faltam estudos empíricos que revelem como tais recursos são identificados e articulados em *portfólios* VRIN.

#### 2.2 Contexto da Fábrica de Porcelanas Vista Alegre

A Vista Alegre, fundada em 1824 como Fábrica Real, exemplifica a aplicação da RBV em contextos artesanais. Seus saberes centenários, técnicas manuais e fórmulas de esmaltação, são recursos intangíveis valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis, conferindo-lhe a distinção “Marca de Excelência” (Vista Alegre, 2025a). Ao integrar esse legado a colaborações internacionais em design e automação, a empresa constrói um portfólio de recursos difícil de reproduzir, sustentando sua competitividade atual (Vista Alegre, 2025b; Vista Alegre, 2025c).

### 3. Metodologia

Este estudo qualitativo exploratório adota estudo de caso único, adequado para investigar questões “como” e “por que” em fenômenos atuais com baixo controle sobre eventos (Yin, 2001). A validade e confiabilidade são ampliadas pela triangulação de múltiplas fontes

(Patton, 1987, p. 243): (a) revisão de literatura para fundamentação teórica (Yin, 2001, p. 108); (b) observação in loco do processo produtivo e análise de artefatos no museu, proporcionando coleta em tempo real e compreensão contextual; (c) palestra e sessão de perguntas com o diretor, oferecendo visão estratégica e operacional (Merton et al., 1990; Yin, 2001, p. 113). As informações foram analisadas transversalmente para identificar convergências, permitindo uma compreensão robusta do caso (Yin, 2001, p. 123) e construção de explanações e padrões emergentes (Yin, 2001, p. 136-141).

### 3.1 Identificação dos Recursos VRIN

Com base no documento interno “Vantagem Competitiva da Vista Alegre” (2025), destacam-se três recursos históricos alinhados aos critérios VRIN: o saber-fazer artesanal, sustentado pelo conhecimento tácito dos 17 pintores e pela transmissão intergeracional; a reputação institucional, reforçada pelo título “Real Fábrica” e sua legitimidade para preços *premium* (Vista Alegre, 2025a); e os processos proprietários de esmaltação, cujas fórmulas centenárias garantem qualidade e exclusividade (Vista Alegre, 2025b).

Tabela 1  
 Recursos históricos VRIN da Vista Alegre

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável	Não-substituível
Saber-fazer artesanal	Permite diferenciação de produto	Especialização de pintores	Conhecimento tácito intergeracional	Ausência de substitutos mecânicos
Reputação institucional	Sustenta precificação premium	Título “Real Fábrica”	Legado histórico exclusivo	Não replicável por concorrentes
Processos de esmaltação	Assegura qualidade e consistência	Fórmulas centenárias	Protocolos proprietários não documentados	Essencial ao produto

### 3.2 Formação de *bundles* estratégicos

A Vista Alegre constrói *bundles* estratégicos ao combinar tradição e tecnologia, conforme demonstrado na Tabela 1. Um exemplo é a integração do saber-fazer artesanal com modelagem 3D, que acelera o desenvolvimento de protótipos sem comprometer a identidade artesanal (Vista Alegre, 2025). Outro *bundle* reúne processos de esmaltação centenários e sistemas automáticos de codificação de padrões, permitindo escala produtiva e personalização ao mesmo tempo (Vista Alegre, 2025b).

Esses *bundles* sustentam a posição da empresa em segmentos distintos. Na linha de luxo, margens premium são mantidas com preços entre € 1 000 e € 6 000, refletindo o valor percebido da autenticidade histórica (Vista Alegre, 2025a). A coleção Casa Alegre, com faixa de € 150 - € 500, amplia o alcance de mercado sem reduzir a exclusividade dos produtos principais (Casa Alegre, 2025).

## 4. Framework de Alavancagem da Tradição como Recurso VRIN

Com base na RBV e nos achados do estudo de caso Vista Alegre, propõe-se um framework conceitual para sistematizar como a tradição se converte em vantagem competitiva sustentável. O modelo (Figura 1) organiza-se em quatro etapas: (1) identificação de recursos históricos com caráter VRIN, (2) formação de *bundles* estratégicos, (3) exploração desses *bundles* por canais e práticas de mercado e (4) geração de impactos competitivos.

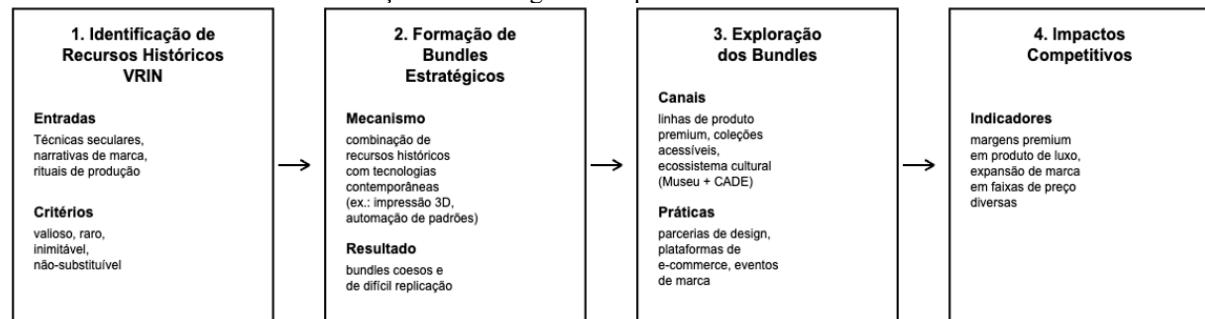
Na **etapa 1**, recursos valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis (VRIN) — como saberes tácitos e símbolos identitários — são integrados ao portfólio estratégico (Barney, 1991; Miller & Shamsie, 1996; Wernerfelt, 1995; Palmi & Lezzi, 2020; Bressan et al., 2021). A **etapa 2** destaca a formação de *bundles* estratégicos: na Vista Alegre, tradição é articulada com inovação, combinando técnicas históricas com impressão 3D, automação e digitalização,

criando *bundles* inimitáveis (Argyres & Zenger, 2012). A **etapa 3** envolve a exploração desses *bundles* por canais alinhados à identidade da marca—incluindo diferenciação de linhas de produto, ativação de ativos simbólicos (como o Museu Vista Alegre) e parcerias com designers e e-commerce. A **etapa 4** evidencia os impactos competitivos: margens *premium*, presença em diferentes segmentos e fortalecimento do valor percebido confirmam a RBV na prática, mostrando como tradição pode sustentar vantagem competitiva.

Ao articular teoria e evidência, o modelo amplia a RBV para contextos em que patrimônio imaterial e inovação coexistem, oferecendo um roteiro conceitual para gestores converterem legado em valor de mercado (Figura 1).

Figura 1

Framework de Conversão da Tradição em Vantagem Competitiva Sustentável.



## 5. Discussão e Comentários Finais

Este estudo, fundamentado na RBV, investigou como elementos da tradição funcionam como recursos estratégicos em organizações artesanais, a partir do caso Vista Alegre. Identificaram-se recursos históricos — saber-fazer artesanal, reputação e processos técnicos próprios — alinhados aos critérios VRIN. A combinação desses ativos com tecnologias, como impressão 3D e automação, resulta em *bundles* estratégicos que preservam a identidade da empresa e reforçam sua diferenciação.

Os resultados indicam que tais recursos são mobilizados de forma dinâmica por múltiplos canais ligados à marca — como linhas de produtos, espaços culturais e parcerias — evidenciando uma estratégia de valorização e expansão do legado. Contudo, por tratar-se de um estudo de caso único, baseado em fontes secundárias, os achados não permitem generalizações e apontam para a necessidade de pesquisas futuras de caráter comparativo e com participação de consumidores e *stakeholders* externos.

Como conclusão, o caso Vista Alegre exemplifica como o patrimônio imaterial, integrado a práticas inovadoras, pode ser articulado em *bundles* VRIN para sustentar a vantagem competitiva, conforme prevê a RBV.

## Referências

- Argyres, N. S., & Zenger, T. R. (2012). Capabilities, transaction costs, and firm boundaries. *Organization Science*, 23(6), 1643–1657.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., and Mackey, A. (2016) Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26: 369–378.
- Bressan, A., Alonso, A. D., Vu, O. T. K., Do, L. T. H., & Martens, W. (2022). The role of tradition for food and wine producing firms in times of an unprecedented crisis. *British Food Journal*, 124(4), 1170–1186.

- Cailluet, L., Gorge, H., & Özçağlar-Toulouse, N. (2018). 'Do not expect me to stay quiet': Challenges in managing a historical strategic resource. *Organization Studies*, 39(12), 1811-1835.
- Casa Alegre. (2025). *Coleção Casa Alegre*. Recuperado em 2 de agosto de 2025, de <https://pt.casaalegre.com/pt/brand/37-vista-alegre>
- Vantagem Competitiva da Vista Alegre. (2025). *Documento interno*. Vista Alegre.
- Vista Alegre. (2025a). *Marca de Excelência*. Recuperado em 2 de agosto de 2025, de <https://br.vistaalegre.com/institucional/historia>
- Vista Alegre. (2025b). *Processos de Esmaltação e Técnicas Artesanais*. Recuperado em 2 de agosto de 2025, de <https://br.vistaalegre.com/institucional/processos-esmalte>
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Ganzin, M., Chirico, F., Kroesen, J. J., Dacin, M. T., Sirmon, D. G., & Suddaby, R. (2024). Craft and strategic entrepreneurship: Exploring and exploiting materiality, authenticity, and tradition in craft-based ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(4), 671-685.
- Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T.R., Kemmerer, B. and Narayanan, V. (2016), The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. *Journal of Small Business Management*, 54: 26-48.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Lockett, A., & Wild, A. (2013). Bringing history (back) into the resource-based view. *Business History*, 56(3), 372-390.
- McWilliams, A., & Smart, D. L. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Does It Go Far Enough in Shedding the Assumptions of the S-C-P Paradigm? *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 309-316.
- Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. L. (1990). The focused interview: A practical guide for research. Free Press.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm: Lessons from the cinema industry. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue S2), 5-25.
- Palmi, P., & Lezzi, G. E. (2020). How Authenticity and Tradition Shift into Sustainability and Innovation: Evidence from Italian Agritourism. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5389.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Sissons, J. (1993). The Systematisation of Tradition: Maori Culture as a Strategic Resource. *Oceania*, 64: 97-116.
- Vista Alegre. (n.d.-a). Um caráter único. Recuperado de [Link para o documento institucional – vistaalegre - carater-unico.pdf, se disponível online].
- Vista Alegre. (n.d.-b). Tipos de produto. Recuperado de [Link para o documento institucional – vistaalegre - tipos de produto.pdf, se disponível online].
- Vista Alegre. (n.d.-c). História Vista Alegre. Recuperado de [Link para o documento institucional – vistaalegre.pdf, se disponível online].
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos (2a ed.). Bookman.