

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL**  
**Faculdade de Administração e de Turismo**  
**Curso de Bacharelado em Administração**



**Guasqueiro: uma análise da profissão a partir da RBV**

**Maurício Garcia Silveira**

**Pelotas**

**2017**

**Maurício Garcia Silveira**

**Guasqueiro: uma análise da profissão a partir da RBV**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins  
Co-orientadora: Michele Raasch

**Pelotas**  
**2017**

**Universidade Federal de Pelotas – Sistema de Bibliotecas**

**Catálogo na Publicação**

S587g Silveira, Maurício Garcia

Guasqueiro: uma análise da profissão a partir da RBV /  
Mauricio Garcia Silveira; Elvis Silveira Martins, orientador,  
Michele Raasch, coorientadora — Pelotas, 2018.  
73 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) — Faculdade de Administração e Turismo,  
Universidade Federal de Pelotas, 2018.

1. Administração. 2. RBV. 3. Resource based-View.  
4. VRIO. 5. Guasqueiro I. Martins, Elvis Silveira, orient.. II.  
Raasch, Michele, coorient. III. Título.

CDD 658

Maurício Garcia Silveira

**Guasqueiro: uma análise da profissão a partir da RBV**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado como requisito parcial, para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 21 de fevereiro de 2018

Banca Examinadora:

Prof. Dr.Elvis Silveira Martins.(Orientador)  
Doutor em Administração.pela Universidade do Vale do Itajaí

Prof.Michele Raasch.(Coorientadora)Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel) .

Prof. Dr.Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo (Membro da Banca )  
Doutor em Administração.pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)..

Dedico este trabalho ao meu pai (*in  
memoriam*), minha mãe e irmãs.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu pai Belarmino (*in memoriam*) por ter me mostrado sempre o caminho através do exemplo me apresentar e dado as primeiras lições no ofício de guasqueiro.

Agradeço minha mãe Nilza por tornar possível minha existência e estar sempre me apoiando e orientando para que eu possa concretizar meus sonhos.

Agradeço a minhas irmãs Helena e Sandra por estarem presentes em toda minha vida sendo minhas “*segundas mães*”, me amparando e levantando nos momentos que mais precisei.

Agradeço ao Sr. Antônio grande amigo de nossa família que me confiou o livro que seria minha cartilha para aprender mais sobre o ofício de guasqueiro.

Agradeço ao meu orientador Elvis Silveira por acreditar na minha proposta de estudo e a ter direcionado para além de um trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a minha coorientadora Michele Raasch por dar todo suporte que precisei para que este trabalho transcorresse da melhor forma o possível.

Agradeço a minha família e amigos por estarem presentes nesta etapa da minha vida e sempre me estenderam a mão quando tive necessidade.

Agradeço aos professores do curso que me forneceram o conhecimento que precisei para chegar neste momento.

*"Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas."*

**(Steve Jobs)**

## RESUMO

SILVEIRA, Maurício Garcia. **Guasqueiro: Uma análise da profissão a partir da RBV**. 2017, pg. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, Universidade Federal de Pelotas, UFPEL, Pelotas.

O presente trabalho traz uma análise sobre o potencial econômico dos produtos produzidos peloguasqueiro (artesão especialista em trabalhos com couro crú), segundo a teoria da RBV (*Resource based-View*). Como método de pesquisa optou-se pela qualitativo exploratório, utilizando um roteiro semiestruturado baseado em questionário elaborado com trinta e duas questões abertas que contemplaram os quatro indicadores do modelo VRIO, valor, raridade, imitabilidade e organização (BARNEY E HESTERLY, 2007), as entrevistas foram realizadas nas oficinas dosguasqueiros com a gravação de áudio para posterior transcrição e análise de dados. As respostas foram analisadas em seções de acordo com os indicadores do modelo VRIO, onde se pôde identificar os recursos detidos e explorados pelosguasqueiros, segundo as premissas da RBV, heterogeneidade e imobilidade de recursos (BARNEY E HESTERLY, 2007) assim como os tipos de recursos tangíveis e intangíveis (WERNEFELT, 1984). Quatroguasqueiros foram entrevistados, seus produtos foram mapeados conforme a demanda e a rentabilidade levando em consideração os recursos utilizados na confecção bem como técnica, insumos e tempo dedicado todos demonstraram ter produtos com potencial competitivo, tanto para atender o comércio do ramo quanto aos pedidos de particulares. O estudo além de alcançar os objetivos esperados 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 outrosguasqueiros, o impacto da utilização de *softwares* gráficos no seu trabalho, a importância socioeconômica doguasqueiro para seu público, a necessidade da categorização da classe para situar-se profissionalmente.

**Palavras-chave:** RBV; Resource based-View; VRIO; Guasqueiro.

## ABSTRACT

SILVEIRA, Maurício Garcia. **Guasqueiro: An analysis of the profession from the RBV**. 2017, p. Completion of the Administration Course, Federal University of Pelotas, UFPEL, Pelotas.

The present work brings an analysis of the economic potential of the products produced by the *guasqueiro* (expert craftsman in leather work), according to the RBV (*Resource based-view*). As a research method, a qualitative descriptive approach was used, using a semi-structured questionnaire-based script elaborated with thirty-two open questions that included the four indicators of the VRIO model, value, rarity, imitability and organization (BARNEY AND HESTERLY, 2007). Interviews were carried out in the workshops of the *guasqueiros* with audio recording for later transcription and data analysis, responses were analyzed in sections according to the indicators of the VRIO model, where it was possible to identify the resources owned and exploited by the *guasqueiros*, according to the premises of the RBV, heterogeneity and immobility of resources (BARNEY and HESTERLY, 2007) as well as the types of tangible and intangible resources (WERNEFELT, 1984). Four *guasqueiros* were interviewed, their products were mapped according to the demand and the profitability taking into account the resources used in the preparation as well as technique, production inputs and dedicated time they all demonstrated to have products with competitive potential, both to attend the trade of the branch as to the requests of individuals. The study, in addition to achieving the expected objectives, revealed a rich field for future studies, such as the formal structuring of the trade, alternatives for the exploration of the trade, such as the offer of courses and the sale of inputs to other *guasqueiro*, the impact of the usage of graphic software on its work, the socio-economic importance of the *guasqueiro* to his public, the need of class categorization to situate them professionally.

**Keywords:** RBV; Resource based-view; VRIO; Guasqueiro.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Modelo VRIO .....	17
<b>Quadro 2</b> – Mix De produtos Guasqueiro A.....	56
<b>Quadro 3</b> - Mix de produtos Guasqueiro B .....	57
<b>Quadro 4</b> - Mix de produtos Guasqueiro C.....	58
<b>Quadro 5</b> - Mix de Produtos Guasqueiro D.....	59
<b>Quadro 6</b> - Matriz VRIO.....	62

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	Problema de Pesquisa e Contribuição	12
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1	Resource-Based View- RBV	14
2.1.1.	Modelos VRIS e VRIO	16
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE</b>	<b>22</b>
4.1	Guasqueiro	22
4.2	Apresentação dos entrevistados	24
4.3	Análise das entrevistas	25
4.3.1	Valor	25
4.3.2	Raridade	31
4.3.3	Imitabilidade	37
4.3.4	Organização	43
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>66</b>
	<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela vantagem competitiva sustentável tem sido largamente explorada pelas organizações, abrindo um vasto campo para pesquisadores e especialistas dedicados ao estudo das teorias de gestão estratégica. Mais há algumas que tem demonstrado que independente de porte de organização, tempo ou segmento podem ser aplicadas e trazer resultados positivos à organização, este é o caso da *Resource-based view* (RBV) (ANJOS E MOLEDO, 2016).

Esta teoria, conforme explicam os autores Barney e Hesterly (2007), a *Resource-based view* (RBV) possui duas premissas fundamentais: a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos. Estas garantem a organização a exclusividade na detenção destes recursos. Além das premissas os recursos são divididos em quatro grupos: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Tais recursos são identificados e submetidos ao método de análise VRIO, que é formado por quatro indicadores: valor, raridade, imitabilidade e organização. Quando um recurso preenche estes requisitos está comprovando que possui grande potencial para gerar vantagem competitiva sustentável.

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 suas concorrentes (GRANT, 1991; HELFAT E PETERAF, 2003).

Segundo Cyert e March (1963) as organizações devem utilizar seu conjunto de recursos para o desenvolvimento de sua estratégia de mercado. A RBV é a teoria que vem recebendo grande atenção de pesquisadores e estudiosos das novas formas de estratégias utilizadas pelas organizações, para que estas mantenham-se a frente das concorrentes em seus segmentos (KENZI, 2016).

A estrutura de análise na RBV, Anjos e Moledo (2016) exaltam que devido o modelo VRIO considerar os recursos, capacidades e habilidades como a base de conhecimento produtivo e organizacional da empresa que em compensação é uma fonte de vantagem competitiva, em curto, médio e longo prazo, e assegura o gerenciamento adequado dos recursos da empresa com a finalidade de evitar a sua imitação pelos concorrentes e sua imobilidade para o mercado competitivo.

O trabalho será realizado por meio da análise dos recursos que o guasqueiro dispõe para a execução do seu trabalho sob a luz da RBV, ou seja, serão levantados os recursos que obedecem as premissas fundamentais da teoria e serão aplicados no modelo de análise VRIO, alinhando-os aos indicadores valor, raridade, imitabilidade e organização permitindo assim qualificá-los e identificar quais conjuntos de recursos tem potencial de fornecer mais retorno financeiro e também quais tipos de técnicas e conhecimentos adquiridos garantem a eles neste segmento, o que pode-se chamar de vantagem competitiva sustentável sobre os outros profissionais do ramo.

Descrito por Flores (1960), o Guasqueiro, é o profissional que através do couro cru produz rédeas, cabeçadas, maneias, laços, buçais e boleadeiras sendo capaz de fazer uma diversidade enorme de produtos que vão de simples peças de uso cotidiano até as mais refinadas, fruto de sua criatividade. (Garcia 2009)

Conforme Alvares (2015), por ser uma figura que faz parte da identidade cultural gaúcha, ele é muito procurado pelos círculos sócio culturais tradicionalista, nativista e também por criadores de cavalo. Quando este público não tem acesso direto ao profissional, de acordo com Colvero e Machado (2017), recorrem a comércios especializados como correarias e agropecuárias, mostrando assim que há demanda pelos produtos do guasqueiro.

## **1.1 Problema de Pesquisa e Contribuição**

Os produtos confeccionados pelos guasqueiros possuem recursos, segundo a lógica da RBV?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar, quais são os produtos, com maior demanda, confeccionados pelos guasqueiros, e seus recursos sob a luz da RBV.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o mix de produtos desenvolvidos pelos guasqueiros;
- Rastrear os produtos com maior demanda;
- Mapear as características dos produtos de maior demanda;
- Identificação dos principais recursos e capacidades de acordo com a RBV;
- Associar às dimensões da RBV com os produtos de maior demanda, verificando a existência de vantagem competitiva;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho possui como suporte teórico a conceituação sobre, *Resource-Based View* RBV, modelo VRIO e o Guasqueiro.

### 2.1 Resource-Based View- RBV

A RBV (*Resource-Based View*) é a teoria que vem recebendo grande atenção de pesquisadores e estudiosos das novas formas de estratégias utilizadas pelas organizações, para que estas mantenham-se a frente das concorrentes em seus segmentos (KENZI, 2016).

Cyert e March (1963) apontaram que um problema enfrentado pelas empresas era determinar os principais atributos para a tomada de decisões e uma linguagem teórica adequada. Analisando essa problemática, chegaram ao consenso de que uma empresa deve utilizar o conjunto de informações (recursos) que dispõe para a geração de seus objetivos e desenvolvimento de sua estratégia de mercado.

PenRose (1959) em seu livro *'The theory of the growth of the firm'*, descreve que existe uma ligação direta entre recursos internos de uma empresa e seu crescimento. E a forma com que ela define os arranjos destes recursos e decide utiliza-los acaba trazendo maiores resultados e conseqüentemente vantagem no mercado.

Desde a década de 1990, a RBV tem-se destacado como uma das principais correntes do campo da estratégia (NEWBERT, 2007; STIEGLITZ; HEINE, 2007). A perspectiva surgiu com o objetivo de explicar por que organizações do mesmo ramo industrial apresentam resultados diferentes, considerando que se encontram em um mesmo contexto (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003). Por isso ela é utilizada, para identificar e desenvolver estes recursos internos que fomentam a criação de estratégias que possibilitará a geração de vantagem competitiva (LEBBOS *et al*, 2017).

Para Wernerfelt (1984) RBV, se trata de uma ferramenta estratégica eficiente para a análise contínua do estado de vantagem competitiva, tendo como base o conjunto de recursos explorados pela organização. Grant (1991), Helfat e Peteraf (2003), este conjunto de recursos é formado, por habilidade internas e conhecimentos específicos detidos pela organização que podem ser ajustados as oportunidades e

aos riscos do ambiente externo, possibilitando a criação de uma estratégia organizacional e a identificação de recursos estratégicos.

Para que os recursos pudessem ser identificados e qualificados Wernefelt (1984) os categorizou como recursos tangíveis que são os materiais de ordem física de fácil identificação e os recursos intangíveis que são os mais difíceis de qualificar devido a sua complexidade, tratar-se do conhecimento organizacional. Já para Barney (1991) os recursos na RBV, são entendidos como os ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento, informação e atributos controlados pela empresa.

Barney e Hesterly (2007) dividiram os recursos em quatro tipos :i) financeiros: trata-se de todo capital da empresa, incluindo dos sócios, acionistas, credores e bancos; ii) físicos: englobam literalmente todo recurso físico ou tangível que a empresa dispõe como: equipamento, localização geográfica e matérias-primas; iii) humanos: são recursos intangíveis onde o que se eleva é o conhecimento tácito individual revertido em recurso para a empresa como: treinamento, experiência, relacionamentos e troca de ideias entre gerencia e operacional; iv) organizacionais: também é formado por recursos intangíveis mais 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 *stakeholder's*.

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. Como descrito por Bezerra *et al* (2015) a heterogeneidade, aponta que empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos estratégicos que controlam, mesmo sendo concorrentes e possuem desempenho diferente devido a forma que utilizam seus recursos. Os recursos se caracterizam como heterogêneos devido à dificuldade gerada pela empresa que os detêm de disponibiliza-los no mercado, forçando as concorrentes buscarem recursos similares criando assim diferentes conjuntos de recursos estratégicos (FERNANDES E RIBEIRO, 2015).

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. Tornar estes recursos

inviáveis a outras empresas concorrentes lhes dá o status de únicos (FERNANDES E RIBEIRO, 2015).

As empresas que buscam recursos que sejam heterogêneos e imóveis terão com certeza vantagem competitiva sustentável em seu setor, devido a detenção de conjuntos de recursos únicos e de difícil acesso aos concorrentes impossibilitando que estes repliquem sua estratégia (RUMELT, 1984; PETERAF, 1993). Para tal Barney e Hesterly (2007) criaram a estrutura de análise VRIO, que será discutida na próxima seção.

### 2.1.1. Modelos VRIS e VRIO

O modelo VRIS, elaborado por Barney (1991), relaciona os recursos de uma empresa com a capacidade de geração de vantagem competitiva sustentável, através dos seguintes indicadores, valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e substitutividade (S). O modelo é considerado por Oliveira, Gonçalves e Martins (2017) como a principal forma de análise para consolidar o potencial dos recursos identificados nas empresas.

No estudo de Barney e Hesterly (2007) é discutida a importância das variáveis heterogeneidade e imobilidade para definir se um recurso é um ponto forte ou fraco e como estes recursos sofrem a influência das três forças fundamentais do mercado: escassez de recursos, demanda gerada no mercado e apropriação pela empresa estabelecendo um novo modelo para a análise de recursos (ANJOS E MOLEDO, 2016).

Este novo modelo chama-se estrutura de análise VRIO, onde as características valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e organização (O) são analisadas (FONSECA E CUNHA, 2015; SANTINI 2016). O modelo de análise surge para avaliar se uma empresa possui vantagem competitiva sustentável, considerado como uma evolução do modelo VRIS permite uma maior sinergia entre a teoria e a prática, principalmente por colocar a organização como indicador responsável pela obtenção de vantagem competitiva sustentável (GONÇALVES, COELHO E SOUZA, 2011; OLIVEIRA, GONÇALVES E MARTINS, 2017). Segundo Gohr *et al* (2011) para que se possa aplicar o método VRIO, foram estabelecidas quatro questões uma para cada indicador, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 1 - Modelo VRIO**

<b>VRIO</b>	<b>Questões</b>
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 acima expostas optou-se em utilizar neste trabalho o modelo VRIO, devido a sua abrangência e versatilidade na realização de análise de recursos para identificação de produtos que gerem desvantagem, paridade e vantagens competitivas. Para melhor compreensão da importância de cada indicador eles serão abordados separadamente na sequência.

### Valor

Valor de um recurso é medido conforme ele demonstra 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. Se toma por valioso quando o recurso mostra potencial para desenvolver a força organizacional, a paridade competitiva e na sua versatilidade de aplicação e arranjo com outros recursos em cada etapa da cadeia de valor da empresa (BARNEY E HESTERLY, 2007; BEZERRA et al, 2015).

### Raridade

Raridade de um recurso é medido pela sua escassez, ou seja, ele tem pouca oferta no mercado (FAVORETO, AMANCIO-VIEIRA E OLIVEIRA,2016) e são controlados por um pequeno número de empresas (GOHR et al, 2011). Caso o recurso seja valioso e raro, possui uma grande probabilidade de trazer benefícios à empresa, mais para que traga a vantagem esperada ele ainda tem que demonstrar o quanto é difícil de se imitar e ser sustentado (BARNEY E HESTERLY, 2007), caso o recurso venha ser valioso, mas comum, isso não quer dizer que ele não é importante, mesmo não sendo raro ele garante a empresa paridade competitiva (ANJOS E MOLEDO, 2016).

### Imitabilidade

De acordo com Dierickx e Cool (1989), Barney (1991) há três condições que devem ser analisadas para comprovar este aspecto que são: i) históricas únicas, se refere as empresas que já são consolidadas no mercado pelo longo tempo de vida que lhes proporcionou, a competência de reter e explorar recursos que lhes garantem vantagem no mercado; ii) ambiguidade causal, trata da dificuldade que uma empresa encontra ao tentar imitar ou identificar recursos que dão vantagem competitiva a outra empresa, como não controla os recursos que tem interesse não consegue diagnosticar sua estrutura original; iii) complexidade social, trata também da dificuldade de mapear recursos só que esta, 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 uma outra forma de inibir a tentativa dos concorrentes imitarem seus produtos e serviços.

## Organização

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 este indicador, 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 das vantagens competitivas adquiridas no seu setor.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa baseia-se na abordagem qualitativo exploratório com pesquisa de campo, que segundo Gibbs (2011) é a abordagem mais adequada para estudos que envolvam fenômenos sociais que tenham um grande volume de dados e que necessitem de uma interpretação clara e detalhada do fenômeno estudado. Assim tem-se a sustentação teórica necessária para a escolha de tal ferramenta para esta pesquisa.

Foi utilizado um roteiro aberto, e realizada entrevista semiestruturada com cada participante, que conforme Silverman (2008) as entrevistas de ordem semiestruturada, são mais eficazes devido a liberdade gerada durante a entrevista ao entrevistado 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 a criação do questionário, foram elaboradas trinta e duas questões abertas levando em consideração os aspectos técnicos do ofício, de mercado e sociais, mais exatamente a relação existente entre os profissionais deste segmento e com seus clientes. Todas questões estão vinculadas aos indicadores do modelo de estrutura VRIO, sendo sete para valor, seis para raridade, sete para imitabilidade e doze para organização.

Como ferramentas de auxílio na execução das entrevistas além de roteiro aberto, foi realizada a gravação de áudio para posterior análise e transcrição das respostas. De acordo com Fontana e Frey (2000), a identificação de novos elementos ou informações que venham a contribuir para a conclusão do trabalho de forma a alcançar os objetivos descritos e como conclui Silverman (2008) resolvendo a problemática do estudo.

Para a realização da coleta de dados foram escolhidos intencionalmente quatro guasqueiros que já estão consolidados no segmento, porém 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.

A abordagem idiográfica foi adotada para a análise dos dados, por se tratar de indivíduos isolados suas trajetórias profissionais e histórias de vida tiveram que ser levadas em conta para a validação dos dados, segundo Gibbs (2011) dois indivíduos podem compartilhar alguns aspectos, porém, outras características fazem com que eles tenham comportamento diferente dentro do mesmo cenário.

Como método de categorização do potencial dos produtos foi utilizado os indicadores da matriz VRIO (BARNEY E HESTERLY 2007) determinados a partir da rentabilidade do produto (valor), acessibilidade à técnica (raridade), complexidade da técnica utilizada (imitabilidade) e desempenho no mercado (organização), os produtos que reúnem estes critérios comprovam sua vantagem competitiva sustentável.

Tendo em vista que as entrevistas foram conduzidas seguindo um roteiro semiestruturado, houve a possibilidade de gerar novas perguntas que viessem a contribuir para o enriquecimento da pesquisa e total esclarecimento de métodos e processos de trabalho utilizados que venham de encontro aos fundamentos da RBV.

A observação foi uma ferramenta de auxílio importante tanto para a complementação quanto para a geração novos dados, neste estudo a observação participante foi usada, pois, segundo Flick (2008), esta forma exige do pesquisador um envolvimento com o campo estudado e os participantes a ponto que crie uma perspectiva interna do campo em estudo, podendo acessar informações que facilitem a concretizem os objetivos da pesquisa.

As entrevistas ocorreram entre os dias 29 de novembro e 01 de dezembro de 2017, marcadas previamente para que não houvesse prejuízo no andamento das atividades dos quatro profissionais (aqui chamados de Guasqueiro A, B, C e D), sendo todas foram realizadas em suas oficinas, tornando possível a observação das condições de trabalho de cada profissional.

## 4 ANÁLISE

### 4.1 Guasqueiro

Guasqueiro, artesão do couro cru, ou seja, aquele que tem por ofício fazer laços, maneias, cabeçadas, rebenques e etc (FLORES, 1960). Segundo Guarnieri (1957) o termo também é usado no Uruguai, já na província de Buenos Aires chama-se sogueiro. Cultamente chamam-no de trançador (FLORES, 1960).

A pronuncia da palavra Huasca, derivada da palavra Quechua, a qual significa 'couro', deu origem a palavra guasca. Derivam-se dela as palavras,guasqueiro e guasquearia (GARCIA 2009).

Felde (1919), aponta que o couro cru se tornou a principal matéria prima no século XVIII, quando se inicia a “idade do couro” devido à abundância de gado bovino selvagem pelas pradarias pampeanas. Ainda Felde (1919), fala sobre o fator responsável pela origem da atividade que foi o surgimento das atividades pastoris comerciais, que careciam de instrumentos, ferramentas, para desempenhar suas tarefas. Estes instrumentos eram confeccionados por indivíduos que possuíam habilidade artesanal, que utilizavam o couro cru, que era a matéria-prima mais encontrada naquela região, para a fabricação dos produtos. Alvares (2015), lista os tipos de couros mais utilizados que além do gado bovino o do gado equino, do gado caprino e alguns animais silvestres como de capivara, muçum e jacaré.

Segundo Garcia (2009), a abundância de couros e a importância do cavalo deram impulso e desenvolvimento a esta arte popular no século XIX, a guasquearia teve grande visibilidade, nesta época houve o desenvolvimento da estância, que permitiu maior estabilidade e conseqüentemente a melhoria das técnicas de couro cru e uma especialização crescente. “Alguns relatos descrevem artesãos habilidosos que aprimoram e aumentam a complexidade de suas obras” (HUDSON, 2007 p. 200).

Tasso (2001), explica que a ligação da guasquearia com as atividades pastoris, o ciclo do cavalo e também com o gaúcho, foi o que possibilitou a sua existência até os tempos atuais, mais 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 e, desde um consumo no local, como objetos singularizados: por suas qualidades técnicas, estéticas e de representação de uma cultura, corroborando com Santayana et al. (1985) no livro “ Relevamiento del sector

artesanal”, em sua trajetória a guasquearia vai adquirindo uma nova localização, deixando de ser apenas um ofício rural e tornando-se também uma forma de arte tradicional.

Mesmo com tantas mudanças o guasqueiro mantém a mesma forma de trabalho, Colvero e Machado (2017), fala sobre a importância que o guasqueiro dá a cada um dos processos que vai da escolha do couro que se dá muitas vezes quando o animal ainda vivo, 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 processos são manuais totalmente artesanais.

Um aspecto sobre estes profissionais que Garcia (2009) explora é a forma de aprendizagem com que o ofício é passado, quando não se dá por um parente ou pessoa próxima que já executa a profissão o indivíduo aprende sozinho, ou seja, é autodidata. Recorrendo ainda a Garcia (2009), no que diz respeito aos produtos que podem ser confeccionados desde simples tiras de couro lisa para utilização diária até as mais elaboradas confeccionadas com tranças ou finas costuras, onde se denominam as mais simples sem luxos como “garras” e as mais trabalhadas como “prendas”, tornando explícito a versatilidade deste profissional.

Alvares (2015) descreve o quanto o profissional é respeitado e procurado pelos círculos sócio culturais ligados a tradição e pelos indivíduos ligados as atividades pastoris e equestres (crioulistas), relatando também sobre a diversidade de produtos confeccionados atualmente onde o profissional mostra a capacidade de produzir peças de acordo com as tendências contemporâneas utilizando as técnicas e conhecimentos adquiridos no exercício do ofício de guasqueiro sem perder as suas características.

Colvero e Machado (2016), ao citar a capacidade do guasqueiro em dominar as técnicas e os conhecimentos de trabalho manual para criação de suas peças, possuindo um olhar estético crítico de confecção alinhado a um sentido apurado que dá origem a peças únicas, diferente da industrializada, provando o potencial comercial do ofício.

Alvares (2015), Colvero e Machado (2017), deixam claro que este profissional além de ser respeitado nos círculos sócio culturais que procuram seus serviços também os disponibiliza em comércios e lojas especializadas mostrando que existe uma demanda a ser atendida e que necessita de força de trabalho especializada que encontra-se escassa nos dias de hoje.

## 4.2 Apresentação dos entrevistados

A seguir será realizada uma caracterização de cada um dos entrevistados. O Guasqueiro A, possui 72 anos e é natural da cidade de Herval do Sul, veio para Pelotas em 1995 desde então se dedica exclusivamente ao ofício deguasqueiro que foi sua principal fonte de renda até o ano de 2012 quando conseguiu o benefício da aposentadoria, mas como ele mesmo relata “[...] *eu tenho meu salário mais é uma mixaria um salário mínimo e ainda pago aluguel de casa então aquilo eu não conto.*”.

O Guasqueiro B, vem de uma família deguasqueiros cresceu neste meio é natural da cidade de Canguçu, hoje aos 64 anos segue tendo o ofício como principal fonte de renda. Embora tenha a formação de torneiro mecânico, optou por seguir o ofício deguasqueiro, “[...] *eu sempre trabalhei deguasqueiro estudei me formei mais nunca exerci a profissão gosto mas não quis foi por amor mesmo*”

O Guasqueiro C, tem 38 anos e é formado em medicina veterinária, natural de Pelotas, teve contato com o ofício aos 11 anos de idade, de acordo com ele:

[...] isso me ‘encanto’ e me gerou um gosto diria que a palavra seja essa ‘gosto’ e dentro dessa possibilidade de trabalhar com algo que eu gostava, sempre me dedicava muito em aprender então eu fui aprendendo, aprendendo [...],

Logo, observa-se que o Guasqueiro B começou seu aprendizado quando criança, mais chama a atenção que a forma de aprendizado foi parecida com a do Guasqueiro A aproveitando oportunidades que tinha com pessoas que sabiam o ofício no caso do Guasqueiro C foi um parente que fazia o serviço básico e passou a ele depois seguiu por conta.

O Guasqueiro D é natural e reside na cidade de Jaguarão, tem a formação de técnico em informática começou a ter contato com o ofício aos 14 anos, de lá pra cá se foram 20 anos aperfeiçoando técnicas e atendendo encomendas de particulares, no início do seu aprendizado procurou umguasqueiro conhecido na cidade e este lhe emprestou um livro muito popular entre osguasqueiros “*trenzas gaúchas*”, com passar

do tempo começou a ter contato com outros guasqueiros e teve a oportunidade de seguir aperfeiçoando seu trabalho.

[...] seu Justo o senhor podia me ensina não tem ninguém que ensine ai ele me perguntou 'tu queres aprende?' e eu disse 'bah tenho vontade de aprender esse trabalho' ai ele pegou e buscou de dentro de uma caixa de sapato rosa...e dentro da caixinha estava o livro trezas gaúchas e ele disse 'saca la copia e por ai estuda e vais aprende, toma classe todos los dias e pega os tentos e dalhe que aprendes'...dai tirei xerox da metade do livro porque não tinha dinheiro pra tirar copia do livro inteiro peguei o que achei mais bonito...ai comecei a fazer uns 'troço' com pouco acabamento mais fazia, fazia rédea e cabeçada trabalhando com couro branco, dai mais ou menos um ano depois consegui tirar copia do livro todo [...]

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

### **4.3 Análise das entrevistas**

#### **4.3.1 Valor**

Esta seção foi elaborada para responder a questão levantada por Barney e Hesterly (2007), "*O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?*", através das informações coletadas será medida a capacidade de cada recurso detido pelos guasqueiros de gerar vantagem de mercado comprovando assim ser valioso.

O Guasqueiro A ao ser questionado sobre qual técnica e que peças lhe trazem maior retorno financeiro, respondeu que as "rédeas chatas" lhe são mais lucrativas, embora sejam mais baratas acabam compensando pelo tempo que demora a fazê-las que é bem menor que as "rédeas trançadas". De acordo com ele, "*A chata...eu faço um par de rédeas ou dois em um dia enquanto a trançada faço uma.*"

Para o Guasqueiro B as técnicas agregam valor sim ao trabalho, tanto que uma peça trançada tem seu preço cobrado de acordo com o número de tentos com que ela

será feita e no que diz respeito a lucratividade apontou os rebenques como as peças que trazem mais retorno financeiro e explicou:

[...] começa pela mão de obra e pelo material que vai o rebenque é o que dá mais resultado isso não só pra mim mais pra qualquer guasqueiro que vá fazer um rebenque, um relho, um taleiro porque leva muito menos material que um apero e tu cobra muito mais.

O Guasqueiro C, também confirmou que as técnicas agregam valor ao seu serviço e o “agregar valor” para ele tem sido uma constante, pois procura aperfeiçoar-se a cada peça que produz, procurando assim a excelência em seu trabalho, como sua forma de trabalho é diferente dos outros entrevistados não soube dizer qual peça lhe traz mais retorno financeiro.

Maior retorno financeiro [...] ai foi como eu já tinha te antecipado isso é bem difícil de te dizer, eu fiz muita bainha de faca mais eu não sei se o meu jeito de fazer é muito específico e não sei se dá exatamente o retorno que eu espero. É uma experiência que eu não tenho, não tenho pra te dizer, não sei colocar uma peça como a que me dá mais retorno, vou ter que buscar.

Ao falar sobre o valor que cada técnica agrega ao serviço o Guasqueiro D classificou a complexidade da arte aplicada no serviço como maior agregador de valor, outro fator citado é o uso do Corel Draw que garante a exatidão na criação e aplicação da arte com mínimo de desperdício de matéria prima e probabilidade de retrabalho.

Então eu consigo fazer em tamanhos, medidas e personalizo por ali e consigo desfazer os erros tudo ali antes de estragar a matéria prima, que se errar na matéria prima aquilo e perda de material...eu imprimo várias vezes, meço várias vezes, monto várias vezes e aí eu produzo a peça.

A maior parte das encomendas do Guasqueiro D são de peças da indumentária gaúcha e geralmente são personalizadas ele garante sempre a exclusividade da arte nas suas peças, ao ser questionado qual lhe traz mais retorno financeiro respondeu, *“Hoje as rastras me dão um retorno maior [...]”*.

Durante os anos que vem trabalhando no ofício o Guasqueiro A desenvolveu o gosto por fazer “cordas” trançadas, ou seja, uma técnica que possui várias etapas para a produção das peças e que requer muita habilidade doguasqueiro que começa na escolha da matéria prima adequada até a preparação dos tentos que são utilizados para a confecção das tranças. O Guasqueiro A explica os cuidados que tem na preparação dos tentos:

Principalmente caprichar no tento né tchê, porque quanto mais tu capricha no tento mais bonita a corda fica, então eu tiro um sistema de tento diferente eu não tiro com máquina e eu desquino tanto por aqui como por aqui [gesticulando] como por cima o tento é desquinado por três lugar quando às vezes exige que desquine pelo lado de baixo mais pra ficar uma trança ‘cheia’ o bom é não desquina.

O Guasqueiro B, atende muitos pedidos de “cordas chatas” estas peças lhe exigem menos tempo de dedicação na produção, mais deixou evidente sua preferência pelas encomendas de “cordas trançadas” que embora demorem mais para serem feitas o preço é maior e o número de tentos usados nas tranças também influem no valor.

E o dinheiro vem primeiro com a cordinha chatinha assim né, então não eu gosto de fazer apero trançado de doze “trança da pátria’ e com as outras tranças também mais esse é um apero que da prazer em a gente fazer quando fica pronto e tu olha assim e vê aquela ‘enredera’ de tento e diz assim ‘bah levei quinze dias fazendo mais vale a pena’.

Ao ser questionado sobre as técnicas que utiliza com mais frequência o Guasqueiro C explicou que tem apreço por todas as técnicas, pois como ele mesmo disse “*Na verdade eu gosto de me arriscar [...]*”, mas deu ênfase aos corredores uma técnica em que poucosguasqueiros costumam especializar-se.

[...] pra dizer bem verdade eu gosto de toda etapa o lonquea couro é uma coisa que me agrada, sova couro eu gosto também, eu gosto de trança, gosto de costura e gosto de fazer corredor então na verdade eu gosto de todas as técnicas , os corredores sobre tudo são ‘um’ tema que me encanta, me

encanta verdadeiramente sou apaixonado se eu tivesse que eleger uma técnica que é a que eu mais gosto talvez seja mesmo os corredores, mais eu gosto de tudo.

O Guasqueiro D tem muitos pedidos de peças da indumentária gaúcha tais como, bainhas de faca, cinturões e rastras, mas também faz peças de montaria. Mais a grande maioria das peças é feita com a mesma técnica que é a ponteada onde detalhes ou desenhos são feitos com costuras tramadas geralmente para estas são utilizadas loncas de cavalo e cabrito por darem tentos finos e resistentes. Outra informação passada por ele é que costuma utilizar o Corel Draw para criar as artes que incluirá nas peças, de acordo com ele,

[...] bom o meu trabalho como eu digo que são de vestuário é um trabalho mais diferenciado e artesanal, por eu ser formado técnico em informática eu me aproveito de saber trabalhar com o Corel então eu faço todo o desenho no tamanho com a medida em decimo de milímetro ai eu consigo montar todo o desenho com o espaçamento a furação tudo nele depois eu imprimo e rebato para o couro e depois eu tiro os tentos e vou fazendo o trabalho.

Segundo Bezerra *et al* (2015) o recurso (que neste caso é a técnica), 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 (aqui para oguasqueiro).

Foi perguntado aos entrevistados se costumam embalar as peças para entregar aos clientes, todos responderam que não é habitual embalar salvo quando são pedidos de outras cidades ou estados que precisam ser enviadas por correio. Conforme oguasqueiro B, *“Depende tem uns que querem que embale outros querem a mercadoria assim (sem embalar) quando sai para fora da cidade que vai pelo correio então ai vai embalada.”*

Ao falar sobre a necessidade de embalar as peças para entregar aos clientes o Guasqueiro C contou que já pensou em elaborar um tipo de embalagem que viesse a agregar valor a seu serviço, mas não levou adiante pois sua proposta de trabalho mostrou não ter esta preocupação, mais abordou um nicho neste ramo que com certeza se faz necessário o cuidado da apresentação para o cliente.

[...] aquele chaveirinho que vai ser presenteado, a bainha de faca com a faca em aço damasco e cabo em ouro e prata a 'bijouteria' pede por que as pessoas que consomem, não estou dizendo que seja ruim de maneira nenhuma se estiver remunerando bem a pessoa lá ela fazendo essas coisas requintadas para um cliente que vá pagar mais porque recebeu em uma caixa de madeira entalhada e forrada com veludo [...]

O Guasqueiro D está criando modelo de embalagem rustica, mais como hoje sua demanda se dá por pessoas conhecidas que não exigem uma apresentação na entrega dos pedidos e por seu tempo ser escasso devido a estar sempre trabalhando nas encomendas não agilizou a confecção das embalagens.

[...] já estou bolando umas sacolas rusticas em papel pardo com o logo impresso e contato para poder entregar a peça de forma mais apresentável, hoje como meu tempo é pouco e eu trabalho por encomendas e são quase sempre pra amigos que sempre estão pedindo um espaço na agenda então acaba que a embalagem se torna desnecessária, mais acredito que e em uma embalagem o cliente olhará de forma diferente para o meu trabalho.

Para os guasqueiros A, B e D seus produtos atendem as oportunidades de mercado de cada um já para o Guasqueiro C devido ao tipo de serviço que gosta de fazer encontra dificuldade de colocá-lo no mercado para não ter que abandonar o ofício resolveu mudar sua forma de trabalho como explicou na entrevista:

Mais justamente a dificuldade de botar as minhas peças foi o que chegou a me levar ao ponto de praticamente desistir em trabalhar com couro e hoje minha atividade principal é preparar couro pra vender e ministro cursos [...]

Percebe-se que o valor dos recursos como as técnicas são muito 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 falar sobre o diferencial de seu serviço para que não sofra com ameaças externas, o Guasqueiro A exaltou que por seu serviço ser “grosseiro” forma dele descrever a rusticidade e robustez das peças produzidas, o fazem ter vantagem sobre os demais até porque ele desconhece na cidade alguém que faça um serviço como o dele. Como seu trabalho é muito conhecido toda sua produção é imediatamente comercializada, sendo difícil ter algo sem venda certa, conforme ele mesmo fala:

[...] quase sempre tem compromisso quando eu faço, dificilmente tu chega aqui e tem uma corda pronta que não tenha pra quem vende [...] o Laerte me disse, ‘tudo que tu fizer pode me trazer’ eu posso chegar lá com uma saca de corda e não volto com uma, e agora principalmente tanto lá como na Sallaberry é a mesma coisa [...]

Sobre diferencias que possam amenizar as ameaças externas o Guasqueiro B procura sempre atender as exigências de seus clientes, como trabalha apenas com pedidos de particulares muitos dos seus trabalhos são personalizados, isso somado aos anos que atua neste segmento lhe garantem vantagem sobre os demais. Como descrito por ele:

Claro eu faço peça exclusiva no sentido assim ‘oh’ o cara quer um cinto ou uma rastra eu como trabalho particular eu faço cada uma ‘pra si’, faço uma para o seu Antonio e não vou fazer para o seu João igual a que eu fiz para o seu Antonio

O Guasqueiro C aponta a identidade que há no seu trabalho como um fator que amenize ameaças externas, ou seja, as peças que ele produz carregam determinadas características que segundo ele são *“Couros bem preparados, sobriedade e exatidão eu sempre gostei de aplicar as técnicas de maneira exatas.”*

Ao responder se seu serviço possui algum diferencial que amenize as ameaças o Guasqueiro D a princípio não identificou nenhum pois como ele mesmo relatou *“Eu não posso dizer que a minha técnica vá impedir que ele (outro guasqueiro) possa fazer pra outro cliente [...]”* mais percebeu-se em suas respostas anteriores que ao utilizar um software gráfico como ferramenta de apoio na criação das peças pode-se afirmar

que este é um diferencial importante porque ele diminui significativamente o risco de desperdício de matéria prima e dedicar tempo extra na execução do trabalho.

Quando o produto oferece um diferencial ao seu cliente (BARNEY 1991) e esse diferencial contribui no valor percebido pelo cliente, criando um incremento na lucratividade como consequência o recurso é considerado valioso (MILLS et al 2002). Entre os entrevistados verificou-se que cada um embora atuem no mesmo segmento possuem formas distintas de explorá-los criando, segundo Fernandes e Ribeiro (2015) a imobilidade de recursos que ocorre quando se tem diferenciação de recursos que aqui determinou-se as técnicas, produtos e o conhecimento adquirido como os mais relevantes alinhados a capacidade de exploração do mercado de cada um e vemos surgir uma vantagem competitiva sustentável.

#### 4.3.2 Raridade

Os recursos identificados como valiosos devem responder a questão, “*O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?*” (BARNEY E HESTERLY, 2007), comprovada escassez destes no mercado tem-se um cenário de paridade competitiva, ou seja, sua exploração mostra-se vantajosa devido a poucos detê-los.

O Guasqueiro A, teve contato com o ofício na década de 70 quando trabalhava em uma fazenda de peão campeiro, conforme relatado em entrevista nesta época quando precisava de alguma peça dos aperos ou encilha precisava vir a Pelotas pra adquirí-las em uma correaria, como estas peças eram necessárias para a execução do seu trabalho no campo, dois motivos o levaram a aprender a trabalhar com couro o primeiro foi a vontade de saber fazer e o segundo que de certa forma pode-se dizer que deu razão para buscar o aprendizado foi a necessidade de confeccionar e consertar seus aperos.

Mais ou menos uns 40 anos isso entre dividir o serviço de estância e o de guasqueiro e em outras épocas eu nem sabia fazer e na maioria das vezes comprava nas correarias porque não sabia fazer, depois com o tempo fui aprendendo, aprendendo.[...] Tchê um pouco, praticamente com

guasqueiros nunca ninguém me ensinou , eu olhava algum fazer e inclusive trabalhava em uma estância e um rapaz que cortava em uma ceifa, nós em dia de chuva não tinha o que fazer e estávamos no galpão ele disse “ tchê vamo experimenta trança” e pegamos um cordão e “dai” comecei por ali e ai já fiz uma trança de cinco dali já foi pra seis e dali já foi seguindo, seguindo até desenvolver todo o trabalho.

Conforme Jeske e Roßnagel (2016) quando o aprendizado é frequentemente informal o comportamento do indivíduo tende a depender fortemente das oportunidades, desta forma de acordo com Grant (1991) promove-se o desenvolvimento das habilidades internas e conhecimentos específicos detidos que são canalizados a responder as oportunidades do ambiente externo.

O Guasqueiro B, iniciou seu aprendizado aos 8 anos de idade e de certa forma pode-se dizer que já exercia o ofício, isso porque seu pai eraguasqueiro assim teve a possibilidade de conhecer todas as técnicas utilizadas por este profissional. Com a particularidade de vários membros de sua família trabalharem neste ofício pode-se dizer que houve determinado grau de formalidade em seu aprendizado, pois houve a transmissão de conhecimento passado sistematicamente.

[...] minha família toda é deguasqueiro, meu avô foiguasqueiro, meu pai foiguasqueiro, meu tio foiguasqueiro e eu para não fugir à regra segui deguasqueiro também.

Verifica-se neste caso a detenção de recurso de ordem intangível, que segundo Wernefelt (1984) tais recursos são de difícil mensuração devido a sua complexidade e identificação, Barney e Hesterly (2007) dividiram os recursos intangíveis em dois tipos os humanos onde eleva-se o conhecimento tácito de cada indivíduo e o organizacional que trata do conhecimento explícito corporativo que surge com a incorporação do conhecimento individual nos processos e métodos organizacionais ou de trabalho.

Para o Guasqueiro C o ofício deguasqueiro começou a ser explorado no ano 2000 quando estava na faculdade e precisava de uma renda extra para se manter e em 2008 ao se formar viu que seria mais atrativo trabalhar deguasqueiro porque seu serviço já era conhecido isso associado a incerteza de conseguir colocação de médico

veterinário no mercado fez com que ele investisse exclusivamente no ofício, *“Depois que eu me formei em 2008 então fazem 9 anos que eu tenho como minha atividade principal o trabalho em couro.”*

De acordo com o Guasqueiro D o seu gosto pela arte foi o que lhe motivou a seguir no ofício deguasqueiro a ideia de “dar vida” novamente ao animal que proporcionou a matéria prima lhe encanta, e mesmo sabendo trabalhar com alpaca que segundo ele é mais rentável não deixa para segundo plano o trabalho em couro.

Foi o gosto porque eu gosto da arte é a minha paixão é meu carro chefe o couro e como hoje eu também trabalho com alpaca que é algo que dá muito mais dinheiro e muito mais fácil de trabalha e muito mais rápido não adianta a minha ‘paixão é o couro’.

Entre as questões elaboradas para o indicador raridade uma se referia a facilidade com que seus produtos eram encontrados no mercado, e o Guasqueiro A entre os entrevistados foi o único que respondeu que seu serviço é encontrado com facilidade no comércio, e citou uma série de estabelecimentos que vem atendendo com frequência, comprovando que há demanda no varejo pelos produtos feitos pelosguasqueiros:

Praticamente eu forneço aqui pra Taura, pra Manotaço, pra Tunes e Silva e pra Sallaberry[...]Agora mesmo tem uma correaria lá em Pedro Osorio muito forte lá ontem até a minha cunhada que mora lá, falou ‘faça umas corda e leva pra lá pra eles’, já me reclamou umas duas vezes mais não dá tempo mais vou fazer porque quando vê abre um mercado mais

Já o serviço do Guasqueiro B não é encontrado com facilidade no mercado, isso ocorre porque ele trabalha apenas com consumidor final, ou seja, para adquirir uma peça feita por ele é necessário ir à casa dele onde tem sua oficina para fazer uma encomenda.

O serviço do Guasqueiro C também não é encontrado com facilidade no mercado não só pelo motivo dele trabalhar com encomendas, mas também por ele estar viajando frequentemente para ministrar cursos do ofício, outro fator que fez com

que seu trabalho não seja encontrado com facilidade foi ele ter escolhido parar um pouco de pegar pedidos para organizar-se, pois como ele mesmo relata:

[...] eu misturei as coisas de ser instrutor do Senar, porque logo em seguida que eu me formei em veterinária acabou surgindo essa possibilidade de ser instrutor e eu fui misturando essas duas atividades e como eu sempre procurei trabalhar com peças que requeriam muito tempo pra serem feitas eu entrei no ciclo das encomendas, encomendas sempre atendendo encomendas e com uma agenda muito saturada e também muito desorganizada de maneira que eu nunca consegui ter uma produção que colocasse meu trabalho a vista de maneira que a pessoa pudesse adquirir pronto entende [...]

Assim como os Guasqueiros B e C o Guasqueiro D para ter acesso a seu serviço apenas entrando em contato direto com ele *“Não, só tendo contato direto comigo [...] só direto porque é a minha forma de trabalhar.”*. A propaganda de seu serviço é feita de boca-a-boca e tem garantido que novos clientes surjam.

Como descrito por Favoreto, Amancio-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, limita-se as que tem mais procura nas correarias que atende que 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. Como ele mesmo diz seu serviço não é bonito, ou seja, rico em detalhes mais é forte e por isso estão sempre procurando e tem muita saída: *“agora mesmo ainda não fiz por ter adoecido mais tem encomenda de rédea de couro cru chata e travessão é umas coisas que “to” sempre fazendo [...]”*.

O Guasqueiro B produz qualquer tipo de peça em couro cru, a variedade é grande pois além dos artigos para montaria que são muito procurados tanto por pecuaristas para as lidas de campo quanto por pessoas que tem cavalos por hobbie ele ainda faz peças da indumentária que também são de couro cru como bainhas de faca, guaiacas, rastras e barbicachos. Em sua resposta nota-se total comprometimento com o ofício para atender seus clientes:

Olha eu fabrico pra montaria tudo o que o gaúcho queira né e depois para o uso do gaúcho mesmo faço bainha de faca, faço cinto [guaiaca], faço cinta, faço barbicacho faço tudo que é serviço que pertença ao guasqueiro [...]

Ao ser questionado sobre quais peças tem mais pedidos, disse que conjuntos de cabeçada com rédeas e peiteira são frequentes, principalmente chatas ou lisas, “[...]agora mesmo o pessoal gosta muito de apero chato rédea e cabeçada chatinha coisinha bonitinha não coisa campera [...]”, aqui percebe-se que há a procura pelo novo ou surgimento de tendências, conforme a questão seguinte segue a abordagem a este tópico.

O Guasqueiro C produz aperos e peças da indumentária mais o que mais tem feito devido a demanda é bainha de faca, acessório que por ter muito pedido lhe proporcionou um grau de especialização na produção desta peça, mais não escondeu a vontade que sente em poder fazer outras peças, mas pela demanda de bainhas ser grande e ter compromissos a honrar elabora todas bainhas com a mesma dedicação e gosto pela técnica.

[...] não é a bainha de faca que eu mais gosto de fazer eu gosto de fazer porque me especializei nisso e obtive bons resultados fazendo, mais eu te diria que a peça que hoje tenho mais vontade de fazer é buçal porque é o inicio de um apero então é o que hoje me encanta é possibilidade de fazer cordas, preparos, apero como um todo mas partindo principalmente do buçal.

As peças da indumentária gaúcha são as encomendas que o Guasqueiro D mais atende são rastras, bainhas de faca e cintos personalizados os artigos de montaria também são procurados mais com menor frequência como ele diz, “*Tchê, a parte de campo hoje é muito pouco, a maior parte é do vestuário (acessórios)*” a “parte de campo” que se refere “*Seriam a rédea e cabeçada, o buçal, peiteira, rabicho que hoje é muito pouco que se usa [...]*”. A quantidade de peças produzidas por ele é maior, mais deteve-se nas que mais tem pedido.

Para encerrar esta seção foi realizada a seguinte questão: Sobre as encomendas, teus clientes seguem tendências ao fazer seus pedidos?

O Guasqueiro A, respondeu que acontece de pessoas o procurar com livros onde tem alguma peça que queiram, mais como as peças que produz são voltadas ao serviço de campo e para a revenda não tem o costume de inovar ou fazer coisas diferentes do habitual. Ele relatou o seguinte caso:

Já aconteceu e inclusive teve uma menina aqui e trouxe até um livro pra mim olha um feitio de buçal que ela tinha olhado e eu disse 'oh desculpa mais eu não sei fazer' e dai até indiquei na época o [...]

Pode ser percebido indícios de tendências nos pedidos na resposta anterior e a confirmou-se nesta questão, o Guasqueiro B dá exemplo das mudanças nas preferencias dos clientes principalmente nos aperos, nota-se serem tendências que surgiram com o passar do tempo de acordo com ele e acabou tornando-se rotineiro atendê-los, para contar sobre as tendências ele explica:

Tu sabe que o gaúcho hoje é muito moda né, antigamente o apero completo entrava buçal, rédea, cabeçada, peiteira, rabicho e rebenque hoje já é só rédea e cabeçada o rebenque que não acompanha mais no apero e um peitoralzinho desses bem fininho que não serve pra nada mais é o que o pessoal usa.

Quando respondeu sobre esta questão o Guasqueiro C fez duas colocações sobre as tendências e pode-se dizer, que são preocupações com o rumo que o ofício segue com a descaracterização e perda de função de peças que são referências dosguasqueiros 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. O maior risco percebido é,

[...] o que eu vejo como grande mal é o seguinte as tendências essa coisa da gente tá atendendo encomendas se estabelece algumas tendências e os clientes vão determinando como eles querem estas peças e umguasqueiro muitas vezes fica limitado a fazer o que os clientes estão pedindo, então quer dizer que uma pessoa que não conhece nada do trabalho que esta consumindo determina como este trabalho deve ser feito [...]

Para o guasqueiro D seus clientes não aderem a tendências, pois quando lhe procuram já vem com uma ideia do que querem que sempre é dentro dos padrões que ele trabalha, “[...] 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 mais não a vantagem tão desejada, para isso ainda tem que comprovar ser difícil de imitar e quem os detêm ser capaz não só de manter, mas também de explorá-los em novos arranjos dificultando o acesso de concorrentes a estes recursos (BARNEY E HESTERLY 2007).

#### 4.3.3 Imitabilidade

Os recursos que possuem a capacidade de serem difíceis de imitar e a forma com que podem ser reestruturados dificultando o acesso dos concorrentes a eles, garantindo a quem os possui uma vantagem competitiva temporária. Para defini-los como difíceis de imitar, devem responder a questão, *“As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolve-lo?”* (BARNEY E HESTERLY, 2007)

Para o Guasqueiro A seu trabalho é único por ser rústico e diz desconhecer na cidade de Pelotas quem faça parecido, como a maior parte das peças que produz vão para a revenda e por ter uma grande rede de contatos não há porque questionar sua resposta:

Olha eu acredito que essas peças mais simples mais grosseiras como eu chamo, não sei se tem alguém aqui na cidade que faça porque eu ando por isso ai tudo por esses rodeios e já conheço até o meu serviço as vezes eu chego e vejo um preparo e pergunto, ‘ quem é que fez ?’ ah ‘foi um tal de seu zé assim, assim’ as vezes eles nem vem aqui fazer mandam outros vir aqui ou compro pronto, ai eu digo ‘quem fez isso ai fui eu’ daí me perguntam aonde

eu moro e já fica o terreno aberto pra outro[...]então acredito que até não tenha mais aqui em Pelotas com esse feitio [...]

Já para o Guasqueiro B é difícil hoje ter um produto que possa se dizer feito exclusivamente por ele ou por outroguasqueiro, pois hoje existem muitos “ditosguasqueiros” mais que não sabem nada ou quase nada do ofício e mais especificamente fazer o serviço que cabe a umguasqueiro saber. Pois de acordo com ele:

tem muita gente trabalhando não deguasqueiro mais em correaria vamos deixar bem claro uma coisa [ditado popular] porque eu acho que umguasqueiro tem que fazer de tudo que no caso o homem do campo precisa né e a maior parte dos atualmenteguasqueiros não fazem né, mais eu assim não trabalho com um produto só, trabalho de acordo com o que o cidadão que vem aqui me encomenda e eu faço a pedido dele né.

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 outrosguasqueiros, quando o assunto é a existência de uma peça que seja feita exclusivamente por ele, mais percebe-se em sua resposta que invés de uma peça exclusiva há um alto grau de especialização na produção de uma que é a bainha de faca, ele deixa quando disse, *“A peça que eu mais produzi até hoje que de certa forma eu me especializei foi a bainha de faca [...]”*.

Para oguasqueiro D não há um produto que possa dizer que seja feita só por ele, mais o que se pode ver, que a forma de criar a arte das peças sim é algo que na cidade dele é o único a usar software gráfico como ferramenta de criação. *“A montagem da arte se torna o diferencial de todas as outras que eu tenho conhecido, então o que acontece o pessoal busca a diferença e aquela personalidade que é única não vai ter outra peça igual [...]”*.

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, mais o Guasqueiro A mostrou ter uma boa variedade de fornecedores de matéria prima, que vão desde barracas de venda de couro até produtores que abatem para o consumo e levam os couros para ele. Mais como pode-se ver a escassez é sazonal:

É como tu sabes também não é nem um pouco fácil de algum tempo pra cá muita gente me trazia né tchê e nas barracas quando eu acho que tem uma matéria prima que sirva, inclusive lá nessa barraca que tá por fechar o rapaz já até conhece o meu tipo de matéria prima que eu uso então quando chega uma carga de couro ele já me liga [...]

A aquisição de matéria prima (couro cru) do Guasqueiro B assim como os outros entrevistados vem de frigorífico, só que em seu caso o fornecedor é de pequeno porte um abatedouro na cidade de Canguçu que disponibiliza couro apenas para ele, já as ferragens como argolas e fivelas grande parte é comprada no comércio local e quando é pouca coisa ele mesmo fabrica. Na mesma questão o entrevistado já respondeu sobre os fornecedores serem exclusivos seus “[...] esses fornecem só pra mim.”.

O Guasqueiro C durante muito tempo vem recebendo matéria prima dos mesmos fornecedores, sendo que algumas matérias primas eram de oferta escassa mais hoje com o auxílio da internet e das redes sociais ele encontrou pessoas aqui no estado que vendem estas matérias primas de boa qualidade e o ano todo.

Hoje nós já temos gente preparando (loncas) então e a internet coloca muito essas pessoas em contato, ah o couro bovino eu mesmo preparo o meu todo busco no frigorífico e faço todo o preparo e inclusive preparo pra vender, a lonca caprina tenho algumas fontes que vendem, guardam a pele congelada pra que eu prepare em casa mais também já tem excelentes fontes de lonca caprina.

Um pequeno abatedouro na cidade de Jaguarão garante o fornecimento de matéria prima para o Guasqueiro D, mais diz que os melhores couros estão no Uruguaý só que devido a políticas sanitárias não é permitido o transporte de couro cru recém carneado de um lado para outro da fronteira.

[...] aqui temos um matadouro se encontra se encontra a questão toda é a qualidade da matéria prima é 'difícil' eu busco uma boa matéria prima atravesso a fronteira e lá eu consigo só que hoje me falta muito é contato pra ir lá buscar [...] lá é outra legislação tu atravessar a fronteira com esse material que é o couro carneado não é permitido pela 'saúde'[inspeção sanitária] então aí complica pra trazer pra cá [...]

Aqui nota-se um dos aspectos da imitabilidade abordado por Dierickx e Cool (1989) que se refere a empresas consolidadas pelo tempo que estão atuando no mercado de reter determinados recursos que lhe garantam vantagens sobre as demais, transformando para o estudo presente vemos os guasqueiros que já está no mercado a mais de 40 anos com sua rede de contatos e fornecedores estabelecida e estável garantindo sua necessidade de matéria prima que é o recurso fundamental para a execução de seu trabalho.

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 ver em uma das definições de Barney (2007) que para um recurso oferecer vantagem para a empresa ele não pode ser imitado pelas concorrentes ou oferecer um alto custo para que estas tenham acesso a ele, aqui se vê que o recurso em questão a matéria prima custa o mesmo para todos guasqueiros, mais tem que se levar em consideração o tipo de serviço de cada guasqueiro.

Quando questionado sobre os diferenciais de seus produtos sobre os dos outros guasqueiros o Guasqueiro A respondeu que seu principal diferencial é a rusticidade, ou seja, peças sem riqueza de detalhes e fortes para que sejam usadas nas lidas de campo, pode-se apurar que as correarias que ele atende lhe pedem principalmente este tipo de serviço:

[...] e é aquilo que estávamos conversando que eu acho que até não tem esse feitiço de corda porque não é bonito mais é forte. É como o Laerte diz Não adianta eu colocar uma coisa bonita e levar um ano para vender”, acontece de eu levar 4 ou 5 “par” de rédeas e ai ele me diz “tchê não tenho mais par de rédea” já tenho que fazer mais.

Nesta resposta identifica-se que os clientes sugerem a forma com que seu serviço deve ser para que siga tendo rotatividade, 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.

Sobre o diferencial de seu trabalho para os demais guasqueiros o Guasqueiro B vê na personalização do seu serviço o único diferencial, ressaltando que ele trabalha apenas com pedidos de particulares: *“Ent. - [...], hoje o diferencial que o senhor oferece no seu produto é esse, ser personalizado? Guas.B- Personalizado pra cada cidadão”*

No que se refere ao diferencial oferecido no seu serviço o Guasqueiro C como trabalha com venda de couros para outros guasqueiros todo couro bovino que usa é preparado por ele então o capricho na preparação dos couros e sobriedade na produção das peças garantem identidade ao seu serviço.

A personalização de cada peça é o diferencial que o Guasqueiro D aponta na sua forma de trabalhar, *“[...] vai num CTG pode ter 10 pessoas com uma peça minha mais nenhuma tá igual a outra porque elas são personalizadas.”*

Respondendo 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 já teve algumas pessoas que 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, mais revelou que suas filhas sabem mais não exercem e não tem ideia de passar o ofício para seu neto, pois não quer que ele tenha a mesma sina. Em suas palavras:

[...] minhas filhas trabalham mais atualmente não exercem o ofício e o meu neto eu não quero que aprenda pelo motivo de ter que ficar na correria atrás de clientes para ganhar mais.

Como trabalha de instrutor o Guasqueiro C, frequentemente está ensinando outras pessoas, ele ministra o curso deguasqueiro pelo SENAR-RS, onde atende interessados em todo estado, que por intermédio de uma instituição de classe solicita ao SENAR-RS o pedido de curso e ele é acionado.

Assim como os outros entrevistados oguasqueiro D não se nega a ensinar quem quer aprender o ofício deguasqueiro, sente-se satisfeito em poder ajudar alguém que queira iniciar ou aperfeiçoar o que já sabe.

[...] quer aprender alguma coisa diferente e o que está ao meu alcance não me nego a disponibilizar porque o conhecimento ninguém te tira, experiência ninguém vai te tirar [...] a forma de tu deixar visível isso é repassando e procuro passar a quem está começando para que não passe pelo que passei no meu início [...]

Como descreve Gohr *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 mais na época não levou adiante o processo de registro, tratava-se de uma peça feita para ser o troféu de uma prova de cavalos crioulos, como foi elaborada exclusivamente para a prova ele viu a possibilidade de patentear o modelo mais deixou passar, *“Tive e perdi de fazer e depois me chutaram para escanteio”*.

Sobre patentes oguasqueiro C não vê um produto em couro que possa registrar mais ferramentas sim e falou de uma criada recentemente por ele, *“[...] criei uma que me falaram patenteia, mais eu não tenho grande ideia de ser fabricante de ferramenta.”*, e como se pode notar não há muito interesse neste registro pelo motivo

de ter que trocar seu foco de trabalho, já que ele vem se reorganizando para ter produtos para pronta entrega.

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 outros imita-los 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.

#### 4.3.4 Organização

Nesta seção tratou-se de buscar informações sobre a estrutura organizacional se possuem ou não, como definem sua rotina de trabalho e como interagem com os outros guasqueiros. Esta vem para consolidar a existência de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar que estão sendo 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. Para tal Barney e Hesterly (2007) estabeleceram a questão, *“As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?”*.

Uma das questões elaboradas remetia a expor seus trabalhos em feiras e exposições e apenas o Guasqueiro A nunca se interessou em levar suas peças para eventos, embora já tenha sido convidado em uma ocasião resolveu não levar por causa dos compromissos que tinha na época com seus clientes, conforme ele contou:

Não, nunca, nunca até já me cobraram uma vez até tinha quando eu morava aqui na Capela tinha um negócio aqui pelo Capão do Leão e o cara teve lá e eu tinha ‘uns preparo pronto’ e ele ‘chê leva lá bota lá pra expor’ mais nunca...quase sempre tem compromisso quando eu faço.

O Guasqueiro B já participou de uma exposição mais por não ter trazido 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 deguasqueiros 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, mais 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 expos seu trabalho em duas oportunidades em um evento da Raça Crioula e em um encontro deguasqueiros ele comentou ter tido bons resultados com estes eventos, pois as peças que levou foram todas vendidas além de ter conseguido mais visibilidade.

Tchê, eu na verdade duas vezes só expus o meu trabalho uma foi em um evento de marcha de resistência do cavalo crioulo (divagou) nela eu levei uns trabalhos que eu tinha a venda e vendi todas hoje não lembro ao certo quantas levei mais voltei só com uma pra casa que acabei vendendo para um cliente que vendi outras peças no evento e depois tive uma exposição com amigos meus que foi o primeiro encontro deguasqueiros que a gente criou e depois não tive mais nenhuma outra exposição espero que futuramente surja outras.

Como já foi mencionado o Guasqueiro A atende várias correarias, tem uma que vende desde que veio para Pelotas, como os pedidos são frequentes sempre dá preferência para eles deixando as encomendas de particulares para depois, diz ver mais vantagem em ganhar na quantidade entregue para as correarias. Mais quando foi perguntado sobre o motivo que o levou a começar a vender para correarias respondeu:

Olha 90% amizade porque quando eu vim ‘pra’ cidade que nessas alturas eu precisava mesmo foi uma das coisas que eu procurei e um grande amigo meu que é o Laerte me disse “tudo que tu fizer pode me trazer” eu posso chegar lá com uma saco de corda e não volto com uma [...]

Na seção anterior o Guasqueiro B explicou que trabalha somente com encomendas de particulares e ao ser indagado sobre porque não atende correarias, respondeu que anos atrás até vendia, mais não vende mais para revenda por pagarem pouco pelo serviço e quando não há possibilidade de entregar o serviço pelo preço estipulado pela correaria eles oferecem a alternativa de deixar as peças em consignação, e para oguasqueiro isso não é vantajoso. Como pode-se ver abaixo:

Ent.- Qual o motivo seu A... que levou o senhor a não atender correarias e casas especializadas?

Guas.B- Pelo preço que eles “gostam” de pagar, quer dizer que eles “não gostam” de pagar então tu faz uma peça assim que “vala” R\$200 chega lá tem que ser R\$120.

Ent.- Isso na melhor das hipóteses

Guas.B- Na melhor das hipóteses de preferência eles querem que deixe lá pra depois venderem (e pagarem), então eu peguei e abandonei.

A opinião de não atender pedidos de revenda dos Guasqueiros C e D são bem parecidas, pois eles falam dos mesmos problemas que são os preços oferecidos por peças bem-feitas e o alto percentual colocado sobre o valor pago aoguasqueiro, como o Guasqueiro C fala, “[...] 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.”. De acordo com o Guasqueiro D:

Não por causa que o trabalho artesanal que não posso te dizer que tenha horas de serviço, mas sim dias de serviço não consigo pôr em uma correaria pra revender por causa do preço praticado pela indústria (concorrente) que é menor então não vale a pena eu ter essa peça com preço de revenda.

Sobre as encomendas particulares o Guasqueiro A costuma atender com frequência mais não vê muita vantagem por isso prioriza os pedidos para revenda, como ele comenta “*tem uma vantagem, que eu cobro mais e tem a desvantagem que é menos quantia [...]*” mesmo trabalhando desta forma as pessoas que o procuram

com pequenas encomendas a maior parte das vezes espera na fila para serem atendidas, como pode-se ver na fala abaixo o Guasqueiro A possui uma ordem para os pedidos:

[...] tu chega aqui pra me encomenda um par de rédea quando eu tenho encomenda de fazer 5 para a correaria, então eu digo “oh tenho tantas encomendas pra fazer depois que eu terminar eu faço tuas encomendas” se o cara quiser esperar, espera...mais geralmente [espera].

Os pedidos de particulares ou encomendas são a única forma de ter acesso as peças produzidas pelo Guasqueiro B fora a vantagem financeira que é muito significativa por se tratar de peças personalizadas na maior parte das vezes apontada por ele, também citou:

Eu acho que a encomenda particular dá menos problema que tu trabalha para uma loja, porque tu trabalha direto para o produtor o cidadão vem aqui e escolhe o que ele quer o trançado, o torcido ou chato simples ele sabe o que esta pedindo [...]

Outra informação tomada sobre seus clientes é que estão espalhados por vários estados, ele conta que tem muitos clientes em SC que costuma enviar encomendas frequentemente e outros em MT, também mencionou que os clientes de fora do estado costumam pagar melhor e isso lhe dá a liberdade de fazer peças mais elaboradas.

O Guasqueiro C ao não ver vantagens em atender pedidos para revenda, e embora prefira fazer encomenda de terceiros ele está diminuindo o número de pedidos para focar em uma outra forma de trabalho que vê muito potencial. *“Então seria com encomendas que eu estou tentando evitar ou tendo peças prontas para ir buscar aquele cliente específico que entenda a proposta da peça.”*

A vantagem citada pelo Guasqueiro D das encomendas de particulares sobre pedidos para revenda foi a do valor cobrado que é maior e que quando o cliente

procura eles conversam sobre como a peça será e um orçamento é dado, com isso ele faz uma arte para o cliente que aprovando segue para a produção.

Paga mais a pena trabalhar por encomenda que já vai haver um acerto por orçamento e aquilo ali o que foi tratado é tratado [...] O cliente chega aqui e diz ' quero uma rastra pra mim quero' as vezes eu peço que ele me envie fotos ou faça um esboço e ai eu trabalho em cima daquela ideia usando o Corel [falou das facilidades do Corel para a montagem da arte e a possibilidade de alterações] [...] quando esta tudo certo ai eu vou pra parte do couro aplicar a arte do cliente na peça sem o risco de perder ou estragar a matéria prima que é uma coisa meio escassa.

Como o Guasqueiro A sempre vendeu para correarias, seus preços são baseados ao quanto elas costumam pagar, mas as encomendas de particulares ele cobra mais infelizmente não se entrou em valores para estes casos, já para os pedidos de revenda chegou-se a uma faixa de R\$ 90,00 à R\$ 140,00 por dia.

Ao falar sobre como precifica seu trabalho o Guasqueiro B mostrou ter conhecimento do cuidado de colocar o custo da matéria prima, ferragens utilizadas e a mão de obra no cálculo do preço final, sua mão de obra é calculada por dia de trabalho:

Eu costumo colocar o valor do material que eu uso dependendo do tipo das argolas, o valor do couro principalmente, o valor da lonca e depois a minha mão de obra, que a mão de obra é separada ai eu junto tudo e dou o valor final.

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.”*, sobre este assunto ele comentou sobre estar calculando um valor para o que chama de “hora técnica”, com esse valor estipulado pode-se chegar a um valor de venda justo e coeso.

Com um valor estipulado por hora de trabalho o Guasqueiro D fez uma breve explicação de como faz para precificar as peças que produz desde a inclusão do valor da arte até o custo da matéria prima utilizada.

[...] calcular e como saber o valor de uma peça.. meu calculo meu valor...até por isso não pego dinheiro adiantado porque meus clientes vem me encomendar e não perguntam quanto vai sair e eu trabalho com o cálculo de tempo trabalhado, eu tenho o valor de R\$ 28,00 a hora trabalhada e ai eu calculo aquela hora em cima....mais procuro sempre ponderar bem o valor . A questão toda é a seguinte para uma peça que leve metal eu calculo a parte de metal separada do couro [...]

O Guasqueiro A ao ser questionado se encontra dificuldades para exercer o ofício respondeu: *”Olha tché até pra te falar a verdade eu não encontro dificuldade, dentro do meu serviço não encontro nenhuma [...]”*, sempre consegue honrar os compromissos com seus clientes e nunca lhe falta trabalho.

A maior dificuldade citada pelo Guasqueiro B no ofício hoje é justamente o modismo que tem percebido de muitos indivíduos que por curiosidade procuram aprender a fazer alguns tipos de peças em couro cru e acabam se denominandoguasqueiros, entende-se que para ele hoje está havendo uma descaracterização do ofício e aqueles que como ele que estão há muitos anos no mercado e têm um conhecimento profundo de todos processos e técnicas que dizem respeito ao ofício deguasqueiro acabam vendo de acordo com o entrevistado *“artesãos do couro”* categorizando-se comoguasqueiros sem ao menos dominar o básico que exige o ofício:

Depende do serguasqueiro, aumentou muito o ‘ditoguasqueiro’ que na verdade no meu ponto de vista não tenho nada contra ninguém mais eu acho que ‘o sujeitoguasqueiro é o que faz de tudo dentro de uma correaria’ né, porque quem faz bainha de faca, cinto e chaveirinho acho que não é classificado comoguasqueiro ele é um artesão do couro. Eu acho que oguasqueiro já começa assim, tu tem sabe courear uma vaca ou um boi, tu tens que saber estaquea, por exemplo pergunta para a metade dosguasqueiros ai quantas estacas leva um couro só faz essa pergunta pra ver eles não sabem mais dizem que sãoguasqueiros ‘ah eu souguasqueiro’ mais porque o serguasqueiro esta na moda.

Três obstáculos foram abordados pelo Guasqueiro C uma as tendências que os clientes aderem e acabam limitando a capacidade de criação dosguasqueiros e conseqüentemente desvalorizando estas peças devido à quantidade ofertada ou simplicidade das técnicas empenhadas, outro a dificuldade encontrada por ele de

tornar seus serviços mais aceitos no mercado, por se tratar de peças ricamente elaboradas, o público é resistente a pagar o preço pedido e por último a concorrência criada por “artesãos do couro” que não se preocupam em precificar seu trabalho corretamente e sim fazer seu serviço “rodar”.

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, pois não se dão de conta que se trata de um trabalho artesanal e único como ele mesmo fala.

O que me limita internamente na oficina é que não há maquinário até se faz uma ferramenta mais tu não tem como industrializa isso o obstáculo é o tempo de produção mais tem a vantagem de ser algo único, exclusivo devido ao padrão de trabalho manual. Bom e fora da oficina seria o mercado o público vem com a ideia de preços de lojas, de correaria e de veterinária que é a função de comparar o preço de uma peça industrializada com uma artesanal...tu não tem uma indústria dentro de casa não tens maquinário é tudo feito artesanalmente até as ferramentas são feitas artesanalmente de acordo com a tua necessidade...não tem em lojas pra vender.

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 como é a interação social entre eles.

O Guasqueiro A não vê que exista concorrência entre guasqueiros até mesmo porque ele quando não pode atender a um cliente indica outros guasqueiros, com suas palavras: *“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 [...]”*.

A resposta a questão acima já demonstra um ambiente de coleguismo entre os guasqueiros, mostra que o importante é o cliente ser atendido, e quando chega algo que não é de seu feitio encaminha para quem ele sabe que poderá suprir a necessidade do cliente da melhor forma:

*Ent.- Então é assim mais uma relação de coleguismo e de amizade do que uma concorrência?*

*Guas.- Exatamente, bainha de faca é quantia que vem aqui e eu indico um ou outro até mesmo pra ti, quanto a isso não existe concorrência.*

O Guasqueiro B não sabe dizer se há concorrência entre guasqueiros, porque como ele fala “[...] não faço concorrência com ninguém mais não sei se fazem concorrência comigo porque acho que cada um tem os seus clientes [...]” mais externou uma carência da classe que é a falta de eventos como encontros de guasqueiros para possam conversarem, trocarem técnicas e principalmente tratar de assuntos que sejam do interesse da classe. A seu ver “[...] acho que é uma classe que podia...ter mais companheirismo, mais amizade entre os guasqueiros [...]”.

Segundo o Guasqueiro C existe um tipo de concorrência sim que ele chama de “autofágica”, devido ao grande número de pessoas que se aventuram em aprender a fazer algumas peças e acabam se lançando no mercado sem ter consciência dos custos que tiveram para a produção da peça.

[...] entendo como uma concorrência negativa predatória diria até autofágico o trabalho hoje esta posto de certa forma como um leilão ao contrario não é a pessoa faz uma peça e vai vender pra quem dá mais, não é ao contrario quem quer uma peça vai procurar quem faça por menos [...] tem muita gente, muita gente buscando essa atividade e quando ela faz uma peça não se pergunta quanto custou, quanto lhe custou de tempo de aprendizado, de investimento em ferramentas, de exercício pra conseguir desenvolver a técnica então quando ela chega ao fim de uma peça não se pergunta quanto custou mais sim por quanto se vende [...] essa concorrência existe desse jeito as pessoas concorrendo por colocar por um preço que esta sendo de certa forma imposto, determinado por quem esta comprando a pessoa que compra determina quanto vale e quem esta fazendo tá se moldando a aquilo ali.

Ao ser perguntado sobre seu relacionamento com outros guasqueiros e se ele podia dizer se há coleguismo entre eles respondeu “*Eu te diria que ainda muito incipiente [...]*”, segundo ele “[...] 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.” .

O Guasqueiro D não sabe dizer se há concorrência entre os guasqueiros, mais como ele mesmo comenta, “[...] onde falamos em valores, dinheiro todo mundo quer

*puxar ‘a brasa para o seu assado’.*”, ao responder esta questão já falou sobre sua relação com os outros guasqueiros *“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 [...]”*.

No encerramento desta seção foram elaboradas três questões de ordem organizacional que viessem a mostrar como a gestão, o desempenho e o controle de qualidade são planejados e executados, sabe-se que os entrevistados não possuem conhecimentos sobre planejamento de processos e gestão estratégica mais pode-se observar que mesmo sem desenvolveram seus métodos para garantir o andamento do seu trabalho.

Para o guasqueiro A o seu desempenho tem sido muito bom, vem garantindo seu sustento e até superado sua expectativa em alguns períodos do ano, ele contou sobre um período desses *“O ano passado foi um, eu consegui dinheiro pra comprar um carro”*.

O Guasqueiro B vê seu desempenho como satisfatório para que venha ter um desempenho superior *“[...] só quando faz uma peça extraordinária aí o preço também é diferenciado [...]”* caso contrário sua receita tem pouca diferença de um mês para o outro.

Já para o Guasqueiro C no que diz respeito ao seu desempenho como guasqueiro ele menciona sua desorganização como principal fator de seu péssimo resultado, *“[...] mais o meu desempenho como guasqueiro é ruim porque eu sou muito desorganizado [...]”*. Para melhorar seus resultados ele está passando por uma grande remodelação na forma de trabalho, onde as peças de pronta entrega serão seu carro chefe e desta maneira conseguirá 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 [...]”*.

Para que seu desempenho seja bom o Guasqueiro D tem que se sentir satisfeito com o que está fazendo, caso sinta-se insatisfeito com o andamento do serviço prefere sair da oficina e deter-se em qualquer outra atividade que não seja o trabalho de guasqueiro, pois de acordo com ele,

[...] a função de me sentir pressionado para entregar uma peça notei que prejudicava meu rendimento devido ao entregar na data e acabava atrasando, notava erros e falhas que faziam com que eu voltasse a trabalhar nela...então hoje pra que eu tenha um bom desempenho eu tenho que me sentir satisfeito com que vou produzir caso note que o serviço não está andando saio da oficina e procuro qualquer outra coisa pra fazer pra descansar a cabeça e depois sim mais descansado volto e o serviço rende até muito mais.

Quando questionado sobre como geria seu serviço de como dividia o orçamento para cobrir os custos de produção e outras despesas, o Guasqueiro A explicou que como a maior parte das vezes os couros que recebe são de produtores que abatem para o consumo não é necessário ter dinheiro para paga-los na hora que devido a amizade tem alguns dias para o pagamento e o mesmo se dá quando precisa de argolas e outras ferragens, como compra em um de seus clientes também tem alguns dias para o pagamento ou paga em peças para ele, só precisa ter dinheiro à mão quando tem que ir as barracas de venda de couro que o pagamento é no ato, *“quando eu vou lá na barraca eu tenho que depender do dinheiro e o resto tanto faz ter como não ter e enquanto as ferragens é a mesma coisa”*.

Na questão sobre sua gestão o Guasqueiro B primeiro explanou sobre como é complicado estipular tempo para realizar principalmente trabalhos trançados, porque muitas vezes ocorre de uma trança não sair idêntica a primeira e ter que fazer outra, esse problema algumas vezes pode impactar no valor cobrado pelo serviço pois se acaba demorando muito para terminar a encomenda esta já deixa de ser tão lucrativa, depois 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.”*

No caso do Guasqueiro C sua resposta sobre a gestão da guasquearia como ele já havia dito que devido a sua desorganização como guasqueiro somada aos cursos e preparação de couros para venda é bem precária, mais como está mudando a forma de trabalhar como guasqueiro descreveu suas preocupações para que este novo sistema de trabalho venha ser lucrativo.

Olha, basicamente que essa gestão vai se focar justamente num conhecimento mais profundo do custo relacionado ao tempo de confecção porque, quando me perguntaste lá atrás como eu defino os preços das minhas peças com base no tempo de confecção e na complexidade das técnicas só que isso aí quando a gente não organiza esse controle acaba se perdendo [...] a gente também tem que pensar na divisão da gestão, gestão de produção é uma coisa, gestão de vendas é outra, e o guasqueiro em primeiro lugar é alguém que produz, que fabrica, e não tem se quer a gestão do que está sendo fabricado quanto mais gestão de venda são coisas distintas [...] eu acho que é de fundamental importância pra atividade do guasqueiro que quem produz e que vende comece a procurar esses elementos de gestão comece a fragmentar as coisas e entender melhor [...]

Sobre a gestão na sua guasquearia o Guasqueiro D relatou que há dias que não consegue manter um período constante dentro da oficina mais para ter um certo controle de quanto está produzindo estipulou um mínimo de R\$ 102,00 por dia, isso se ele ficar apenas 4 (quatro) horas trabalhando, embora não tenha controle de estoque sempre tem material extra principalmente couro.

[...] qual é meu planejamento, eu não tenho controle de estoque porque conforme o trabalho eu compro material mais sempre tenho alguma coisa de couro [...] devido a ser peças diferentes mantenho em casa o material básico pois não é uma linha de produção.

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 (guasquearia) percebe-se nas suas formas de exploração de mercado que adequaram seus recursos e capacidades para garantirem o desenvolvimento sustentável (Balbino e 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 sempre couros bem tirados e de boa espessura para que as tranças saiam “parelhas” e fortes.

Como controle de qualidade o guasqueiro B salientou primeiro para a estética da peça que mesmo sendo um serviço “grosseiro” tem que ter um aspecto bonito, e ter sempre couro de boa qualidade ou como ele descreve “[...] 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 tem como método de controle de qualidade de seu trabalho seu senso autocrítico, se uma peça não atende seus critérios de qualidade ela volta para ser refeita, pois nada sai de sua oficina sem que tenha o satisfeito totalmente.

[...] o principal controle de qualidade é a peça ter que me satisfazer e eu me satisfaço de acordo com os padrões que eu defini pra mim e que são bastante rígidos e não me permito sair daquilo ali, essa coisa de 'ah essa peça não ficou do jeito que eu queria vou vender por menos' isso eu nunca fiz, o cortar, desmanchar e fazer de novo é uma constante no meu trabalho o padrão de qualidade é determinado pela exigência que eu tenho só sai da minha mão para a mão do cliente algo que me satisfaz.

Assim como os Guasqueiros A e B, o D é categórico em afirmar que se a matéria prima (couro) for de boa qualidade o serviço não terá o padrão que ele busca, por isso ele sempre prima por ter couros de ótima qualidade a disposição para atender seus clientes, percebe-se em sua resposta que o padrão de qualidade esperado é categorizado por aspectos próprios do Guasqueiro D.

Para estar dentro do padrão o que manda é a qualidade do couro, que é o carro chefe então se eu não tiver uma matéria prima de qualidade não terei o mesmo gosto em fazer uma peça o resultado final pode até superar a expectativa do cliente mais eu não fiquei satisfeito com a confecção devido a matéria prima não ter todos os aspectos que eu procuro.

Conforme Balbino e Silva (2013) cada organização (guasquearia) 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

Conclui-se que, mesmo trabalhando sem uma estrutura organizacional formalizada todos conseguem explorar de forma sustentável os recursos que desenvolveram com o passar dos anos como guasqueiros, observou-se que embora estejam no mesmo segmento cada um atua de uma forma comprovando que tanto atendendo pedidos para revenda como para particulares, seja, de artigos de montaria como os aperos ou de indumentárias há uma demanda que é responsável pela principal ou única fonte de renda dos entrevistados.

Os produtos que foram citados como os que mais trazem retorno foram os rebenques, cabeçadas e rédeas chatas ou lisas, rastras e bainhas de faca, a rentabilidade destes itens está 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 bem menor que a usada em peças trançadas ou torcidas, no caso das rastras e bainhas de faca a rentabilidade fica por conta da personalização das peças que vai da arte criada até as medidas passadas pelo cliente.

Já as peças trançadas como, rédeas, cabeçadas e buçais ou os aperos completos 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 não são ricas em detalhes ou acabamento, pois, o tempo de produção deve ser reduzido para que se possa atender em tempo hábil, mais com o cuidado que a durabilidade e originalidade sejam mantidas.

Nas encomendas de particulares a precificação fica a cargo da complexidade das tranças e acabamentos utilizados na produção das peças, o tempo dedicado é bem maior pode-se dizer que isto é uma desvantagem, porém, os valores cobrados são muito superiores aos dos serviços que exigem menos conhecimento técnico e matéria prima, outro fator que influencia que deve ser citado como fator de vantagem é que guasqueiros especializados nesta técnica e aptos a executarem tais demandas são escassos hoje.

Os guasqueiros entrevistados atendem não só o mercado regional, possuem 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.

Entre os entrevistados o Guasqueiro A é o único que atende correarias, agropecuárias e lojas de artigos regionais, mas também recebe encomendas de particulares desta forma seu campo de atuação no mercado é bem amplo. Porém sua vantagem no mercado se limita aos pedidos para revenda, pois o tipo de produto que oferece é próprio para este comércio, que se caracterizam pela rusticidade, durabilidade e simplicidade nos acabamentos.

A partir das informações obtidas foi possível identificar e ranquear os produtos com potencial competitivo produzidos pelo Guasqueiro A, segundo a matriz VRIO, pode-se verificar no Quadro 2.

**Quadro 2 – Mix De produtos Guasqueiro A**

Produtos	Indicadores				Competitividade
	V	R	I	O	
Buçal T	X	X	X	X	Sustentável
Ca/Redeas L	X	X			Paridade Compet.
Ca/Redeas T	X	X	X	X	Sustentável
Rebenque L	X	X			Paridade Compet.
Rebenque T	X	X	X		Temporária
Travessão C	X	X			Paridade Compet.
Travessão S/C	X	X			Paridade Compet.

Fonte: Elaborado pelo autor

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

Os produtos buçal trançado, cabeçadas e rédeas trançadas lhe fornecem uma vantagem competitiva sustentável, rebenques trançados uma vantagem competitiva temporária cabeçadas e rédeas lisas, rebenques lisos e travessões de cincha e sobre cincha lhe garantem uma paridade competitiva isso por se tratar de produtos que exigem pouco conhecimento técnico para confeccionar.

Vindo de uma família de guasqueiros conhecidos na região o Guasqueiro B tem um sólido conhecimento de todas as técnicas necessárias para desempenhar seu trabalho, possui clientes na região e espalhados por vários estados, pela sua origem e o tempo que vem atuando no segmento o entrevistado comprova domínio sobre os recursos que detém tanto intangíveis como tangíveis e como explorá-los para que em mais de 40 anos tenham se revertido em sua principal fonte de renda, aqui identifica-se um exemplo de vantagem competitiva sustentável. Conforme o Quadro 3 pode-se ver o desempenho dos produtos do Guasqueiro B.

**Quadro 3 - Mix de produtos Guasqueiro B**

Produto	Indicadores				Competitividade
	V	R	I	O	
Bainha P	X	X			Paridade Compet.
Bainha L	X	X			Paridade Compet.
Buçal P	X	X	X		Temporária
Buçal S	X	X			Paridade Compet.
Buçal T	X	X	X	X	Sustentável
Ca/Redeas P	X	X	X		Temporária
Ca/Redeas L	X	X			Paridade Compet.
Ca/Redeas T	X	X	X	X	Sustentável
Guaiaca	X	X			Paridade Compet.
Rastra	X	X	X		Temporária
Rebenque L	X	X			Paridade Compet.
Rebenque T	X	X	X	X	Sustentável
Travessão C	X	X			Paridade Compet.
Travessão S/C	X	X			Paridade Compet.

Fonte: Elaborado pelo autor

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

Com um mix de produtos bem diversificado o Guasqueiro B possui vantagem competitiva sustentável em produtos trançados como o buçal, cabeçadas e rédeas e rebenques em seu caso esta sustentabilidade é garantida pela forma que explora a técnica, produtos confeccionados com a técnica de ponteado como buçal, cabeçada e rédeas e rastras lhe proporcionam uma vantagem competitiva temporária isso por

não se tratar de uma técnica muito complexa como a trançada, os produtos que não exigem muito tempo de dedicação e apenas o conhecimento básico do ofício para produção trazem ao guasqueiro paridade competitiva, são eles buçal, cabeçadas e rédeas, rebenque, travessões de cincha e sobre cincha e bainha lisa, nota-se que bainha de faca ponteadada e guaiacas também provem paridade competitiva isso devido a sua oferta nas lojas de indumentária e correarias.

O Guasqueiro C trouxe ao estudo uma outra visão do ofício, que vai além de produzir e vender peças sob encomenda ou para revenda, mas também a oportunidade de mercado para venda de couro cru seco para guasqueiros e cursos de guasqueiros, ele é instrutor do SENAR-RS e ministra curso do ofício por todo estado, desta forma os cursos e a venda de couros são responsáveis por grande parte de sua renda. Seu desempenho hoje como guasqueiro encontra-se comprometido devido às outras atividades, isso o fez rever sua forma de trabalhar saindo das encomendas e migrando para uma proposta de oferecer peças a pronta entrega que vão desde as mais simples até as mais elaboradas atendendo desta maneira a todos que queiram uma peça feita por ele. Sua vantagem de mercado não está nos seus produtos mais sim no serviço oferecido como instrutor, o domínio, que tem sobre as técnicas utilizadas no ofício e a didática de ensino lhe garantem a vantagem competitiva sustentável. Mas isso não impossibilitou de identificar e mensurar os produtos que confecciona e seus potenciais de mercado, como se vê no Quadro 4.

**Quadro 4 - Mix de produtos Guasqueiro C**

Produto	Indicadores				Competitividade
	V	R	I	O	
Bainha P	X	X	X		Temporária
Guaiaca	X	X	X		Temporária
Rastra	X	X	X		Temporária

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: P = Ponteadado L = Liso

Embora somente possua em seu mix de produtos vantagem competitiva temporária, verifica-se que um produto que na matriz do guasqueiro B que fornece

apenas paridade competitiva, com o guasqueiro C mostra um desempenho melhor, isso se explica através do perfil de público que ele possui que buscam peças personalizadas e ricas em detalhes, o mesmo percebe-se nos outros produtos.

A utilização de softwares gráficos é outra surpresa para o estudo, o guasqueiro D costuma criar a arte no Corel Draw para garantir que o serviço saíra perfeito e não haja desperdício de matéria prima e retrabalho, hoje costuma receber muitos pedidos de peças da indumentária como rastras, cinturões e bainhas de faca, mas produz outras peças como buçais, cabeçadas, rédeas e rebenques. Como reside em uma cidade da fronteira tem clientes em outros países, sua vantagem de mercado esta na personalização das peças onde garante a exclusividade da arte aplicada a seus clientes. Mais como na atualidade o acesso ao uso de um software gráfico não é restrito e tem baixo custo, pode-se dizer que isto pode ser considerado um fator de vantagem competitiva temporária, já o conhecimento sobre o ofíc e suas técnicas são recursos de difícil acesso até mesmo porque ele criou uma metodologia de trabalho com estes recursos que lhe garantiram a vantagem de mercado que possui, conforme o Quadro 5.

**Quadro 5 - Mix de Produtos Guasqueiro D**

Produto	Indicadores				Competitividade
	V	R	I	O	
Bainha P	X	X	X		Temporária
Bainha L	X	X			Paridade Compet.
Buçal P	X	X	X		Temporária
Ca/Redeas P	X	X	X		Temporária
Guaiaca	X	X	X		Temporária
Rastra	X	X	X		Temporária

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: P = Ponteadado L = Liso

Percebe-se que apenas um produto não fornece vantagem ao guasqueiro D, segue o mesmo princípio dos resultados apresentados nos quadros anteriores, por se tratar de uma técnica que não precisa muito conhecimento não agrega valor ao

guasqueiro ao contrário dos outros produtos que necessitam de mais dedicação para atender a necessidade de seus clientes.

O estudo realizado alcançou o objetivo principal que era analisar, quais são os produtos, com maior demanda, e estabelecer seus potenciais de produção segundo a RBV, identificou-se itens que garantem aos guasqueiros paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável.

As peças elaboradas com técnicas básicas como as rédeas, cabeçadas, travessões e rebenques lisos, geram um bom retorno financeiro mais por necessitarem de pouco conhecimento sobre o ofício não são raras e são fáceis de imitar e acabam trazendo apenas paridade competitiva para os guasqueiros.

Itens da indumentária como rastras, guaiacas e bainhas de faca são produtos que tem grande procura e também trazem um bom retorno financeiro aos guasqueiros, mesmo que muitos dos pedidos atendidos sejam de peças personalizadas, a variedade de técnicas que se pode colocar nestas peças é limitada e não são complexas, com isso acaba que mesmo que os guasqueiros dominem tais técnicas por se tratar de acessórios são encontrados nas casas especializadas produtos substitutos que se tornam concorrentes diretos, tirando dos guasqueiros oportunidade de atender pedidos mais simples devido a preços menores mais em peças de qualidade inferior ou semi industrializadas. 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 tem um mercado garantido, na revenda quando as peças são feitas sob os critérios básicos da técnica contemplando a durabilidade e a originalidade sem que haja enriquecimento de detalhes traz para o guasqueiro que tem um perfil que procure lucro no volume uma oportunidade de negócio, pois o mercado local está carente de fornecedores deste tipo de produto. Nos pedidos de particulares o guasqueiro tem a possibilidade de enriquecer mais seu trabalho e se dar ao luxo de dedicar mais tempo a uma peça devido ao valor cobrado. Aqueles que dominam esta técnica adquirem um *“know how”* capaz de deixá-los em evidência no segmento. Por serem poucos que se dedicam a especializar-se em técnicas complexas que exigem tempo de aprendizagem e aperfeiçoamento, pode-se afirmar que tais produtos têm uma vantagem competitiva sustentável sobre as demais, 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 6 traz a matriz VRIO com o resultado de todos entrevistados.

**Quadro 6 - 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: Elaborado pelo autor

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

Apresentando uma grande variedade de produtos, assim como o domínio de várias técnicas de produção o Guasqueiro B entre os quatro entrevistados demonstra ter o maior número de recursos.

Também pertence ao Guasqueiro B o produto com maior recurso é o rebenque trançado, pois de acordo com ele além de precisar de uma quantidade menor de matéria prima e não precisar dedicar muito tempo na produção a sua rentabilidade é maior que a obtida nos outros produtos. Embora o Guasqueiro A também produza rebenque trançado, por seu serviço ser mais simples não lhe oferece um grau de recursos que garanta uma vantagem comercial.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado contemplou todos os objetivos desejados, 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.

O estudo respondeu a problemática do trabalho que era se os produtos confeccionados pelos guasqueiros possuem recursos, segundo a lógica da RBV e foi além, pois ao optar por uma pesquisa qualitativo descritiva, e ter a possibilidade de analisar “*in loco*” a realidade de cada guasqueiro entrevistado, levantou-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 os de cunho sociológico, pois foi percebido que os guasqueiros não são reconhecidos com a real importância que merecem. Estes profissionais carregam consigo a herança cultural trazida por várias etnias que contribuíram cada qual um pouco para o surgimento deste ofício, que fez parte do desenvolvimento da sociedade sul rio-grandense e ainda hoje encontra-se ativo economicamente, porém, recebendo mais reconhecimento como figura cultural do que como um profissional capacitado a criar peças únicas de forma artesanal.

Foram observadas limitações no estudo, sendo que a mais significativa foi se deter apenas a profissionais da região, isso se deu ao curto tempo para a realização da análise de dados para a metodologia escolhida a qualitativo descritiva. A outra limitação identificada foi que as correntes de pensamento são balizadores para geração de uma rede de contatos e círculo profissional.

Recomenda-se que estudos futuros sejam realizados utilizando esta metodologia com profissionais de outras localidades para que se possa verificar em um cenário estadual o como este segmento é explorado pelos guasqueiros.

Outra sugestão de estudo tomando este como molde é a de identificar se a busca, por novas técnicas de produção surgem devido a 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

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.

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

ASSUNÇÃO, F.. **Historia del gaucho. El Gaucho: ser y quehacer**, Buenos Aires: Claridad, 2007.

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. Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 41-56, 2001.

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

BEZERRA, M. H. M. *et al.* Contribuições da visão baseada em recursos com o processo estratégico tradicional em uma empresa de consultoria ambiental. **Revista Ciências Administrativas** [da] Universidade de Fortaleza, v. 21, n. 2, p. 410-438, jul./dez. 2015.

CYERT, R; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Oxford: Blackwell, 1963.

COLVERO, B.R.; MACHADO, P. J. A prática artesanal guasquería na cidade de Jaguarão-RS. **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**. v. 02, Ed. Especial, p. 795-804, dez. 2016.

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

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

ENÉAS S. M.; PRAZERES B. D. 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, jan./mar. 2013.

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, jun. 2016.

FELDE, Z. A.. **Proceso historico del Uruguay**. Montevideo. Biblioteca de autores uruguayos, 1919.

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, mai./ago. 2015.

FLICK, V. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3 ed. Artmed. Porto Alegre, 2008.

FLORES, L. A.. **El Guasquero. Trenzados Criollos**. Buenos Aires. Cesarini Hermanos Editores, 1960.

FONTANA, A.; FREY, J.H. The interview, from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. 2nd. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 645-672, 2000.

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.

GARCÍA, R. De la yerra a la Vitrina: Transformaciones contemporáneas de la guasquería. Montevideo: **Trama Revista de Cultura y Patrimonio**. ano 1, n. 1, set. 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. et al. 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, jan./jul. 2011.

GOHR, C. F. et al. Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: Estudo de caso em uma empresa de alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Unisul. V.8, n.3, set./dez. 2015.

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, set./dez. 2011.

GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**. 33 (3), 114-135, 1991.

GUARNIERI, J. C. **Nuevo vocabulario campesino rioplatense**. Montevideo, Editorial Florensa y Lafón, 1957.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 24, n.10, p. 997-1010, out. 2003.

HOOPEs, 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.

HUDSON, W. H. **La tierra Purpúrea**. Montevideo, Banda Oriental.2007

JESKE, D.; ROßNAGEL, C.S. Understanding what drives informal learning at work. **International Journal of Manangement, Knowledge and Learning**. v.5, n.2, p. 145-165, 2016.

KENSKI, W. V. RBV- Mais de 30 anos, mas ainda atual: Uma Análise Circunstanciada. **Revista Científica Hermes**, n. 16, p. 3-26, jul./dez. 2016.

LEBBOS 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, jan./abr. 2017.

NEUTZLING, D. M.; SILVA, M. E. da. A Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento a partir da visão de Recursos e Capacidades. **Journal of Administrative Sciences**. n. 1, v. 22, p. 42 – 71, 2016.

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, feb. 2007.

NUNES, Z. C; NUNES, R. C. **Dicionário de regionalismo do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Martins Livreiro, 1982.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002.

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, mai./ago. 2017.

PENROSE, E. G. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

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.

SÁENZ, J. P. **Equitación Gaucha**. Buenos Aires. Emecé, 1997.

SANTAYANA, O. et al. Relevamiento del sector artesanal en la República Oriental del Uruguay, Montevideo: UNESCO-W.C.C., 1985.

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, jul./set. 2016.

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

SCHLEE, R. L. **Glossário guasqueiro**. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. Administração Regional do Rio Grande do Sul, SENAR-RS. 2016

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. Buenos Aires: V Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 2001.

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

## GLOSSÁRIO

Aperos - O conjunto das peças necessárias para encilhar o cavalo; arreios, jaez.

Arreios - Conjunto de peças com que se encilha ou sela um cavalo para montar.

Bainha - peça de couro para guardar a faca.

Boleadeiras - Utensílio outrora empregado pelos campeiros, para pealar animais ou como arma de guerra constituído por três bolas (de ferro, pedra ou marfim) envolvidas num couro espesso (retovo) e ligadas entre si por cordas de couro, duas das quais são de igual tamanho, sendo a terceira, menor, a manicla ou manica, a qual o boleador empunha, para manejar o conjunto; bolas, pedras, três-marias.

Buçal - Arreamento da cabeça e pescoço do cavalo, composto de focinheira, cabeçada, fiador, pescoceira e testeira.

Cabeçada - Conjunto de couro, liso ou trançado, e metal que passa por sobre a nuca do cavalo, por trás das orelhas, para ajustar o freio ou bridão firme na boca. Abaixo das orelhas e pela frente da testa, presa à cabeçada, está a testeira, que tem a função de não deixar a cabeçada cair para trás.

Cincha - Faixa de couro ou de qualquer tecido forte que passa por baixo da barriga da cavalgadura, para segurar a sela.

Cinchão ou sobre cincha - Cinta larga, de couro, para firmar os pelegos e arreios no lombo do animal, bem como apresilhar o laço.

Couro cru - Pele animal que não passou por processo de curtimento.

Descarne - Ato de retirar as carnes do osso, ou do couro.

Desquinar - Tirar os cantos, ao longo dos tentos

Estaquear - Estender um couro e entesá-lo, por meio de estacas, fincadas no chão, ou através de taquaras que esticam de um lado a outro para aguardar que seque.

Flor do couro - Lado de fora do couro, a parte com o pelo do animal.

Guaiaca - Cinto largo de couro macio, às vezes de couro de lontra ou de camurça, normalmente enfeitado com bordados ou com moedas de prata ou de ouro, que serve para o porte de armas e para guardar dinheiro e pequenos objetos.

Guasca – Tira ou corda de couro cru, não curtido.

Guasqueiro - Indivíduo que trabalha em guascas.

Laço - Corda trança da de tiras de couro cru, de comprimento que varia entre oito e doze braças, ou seja, de dezessete a quarenta metros; é constituído de argola, ilhapa, corpo do laço e presilha.

Lonca - Parte do couro do cavalgar ou do mular, da região do flanco, desde a base do pescoço até a parte final do posterior, e limitada pelo fio do lombo e por uma linha média que vem do peito até o ânus, passando pela parte inferior da barrigada. Tira muito fina que se retira do couro, pelado e raspado, para fazer trançados.

Lonquear - Ato de depilar o couro, tirar o pelo, raspar.

Peiteira -Peça dos arreios que cinge o peito do cavalo. Peitoral. Usada para segurar a encilha firme no lombo, sem que

Preparos - Aviamento. Peças que constituem o arreamento de animal de montaria, de tração ou cargueiro.

Rabicho - Correia dos arreios da cavalgada que passa sob a cauda e se prende à sela . Retranca.

Rebenque - Chicote curto, com o cabo retovado, com uma palma de couro na extremidade. Pequeno relho.

Rédea - Correia chata ou trançada, presa ao freio, para governar o animal cavalgar.

Soga - Corda, feita de couro, em fibra vegetal, ou, ainda, de crina de animal, utilizada para prender o cavalo à estaca ou ao pau-de-arrasto, quando é posto a

pastar. Corda de couro torcido ou trançado, que liga entre si as pedras das boleadeiras.

Sovar - Tornar flexível; amaciar. Aplica -se especialmente em relação ao couro cru, no preparo de arreios ou cordas empregadas em serviços rurais.

Tento - Pequenas tiras de guasca, presas a duas argolas existentes na parte posterior do lombilho, de um e outro lado, às quais se amarram o poncho, o laço, ou algo que se queira conduzir na garupa. Tiras finas de couro cru, destinadas para a trança, para costurar couro à mão ou para a amarração de apetrechos campeiros.

Trança - Entrelaçamento de três ou mais tentos de couro, passando-se, alternadamente, o tento da direita ou da esquerda sobre o(s) do meio;

Travessão - Parte da cincha, constituída de peça retangular de couro, com uma argola em cada extremidade.