

OFICINAS DE RESTAURAÇÃO DE CARROS ANTIGOS: PERFIL EMPREENDEDOR, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

*ANTIQUE CAR RESTORATION WORKSHOPS: ENTREPRENEUR PROFILE, ORGANIZATIONAL
STRUCTURE AND STRATEGY*

Pedro Henrique de Queiroz AZEVEDO
Universidade Federal de Uberlândia
pedrohqazevedo@gmail.com

Carlos Roberto DOMINGUES
Universidade Federal de Uberlândia
carlos.domingues@ufu.br

Janaína Maria BUENO
Universidade Federal de Uberlândia
janaina.bueno@ufu.br

Recebido em 01/2020 – Aprovado em 04/2021

Resumo

O “antigomobilismo”, hobby dos apaixonados por carros antigos tem se tornado popular no Brasil e observa-se o aumento das oficinas especializadas na sua restauração e manutenção. O objetivo desta pesquisa foi analisar a configuração organizacional destas oficinas de restauração a partir do seu perfil empreendedor, estrutura e estratégia. Com abordagem qualitativa e entrevistas com gestores de quinze oficinas das regiões Sul e Sudeste, os resultados indicaram que a estrutura simples está presente em treze delas. Sendo a estrutura simples, o pouco planejamento e o perfil empreendedor responsáveis pelo processo de estratégia mais instintivo e orgânico, com comunicação informal e decisões baseadas na experiência e na percepção de valor e qualidade, aproximando-se dos pressupostos das escolas de aprendizado e cultural. O perfil dos clientes sob a ótica do “eu estendido” é predominante e crucial para a existência desse mercado e influencia nas escolhas estratégicas das oficinas de restauração.

Palavras-chave: Perfil Empreendedor; Estrutura Organizacional; Estratégia; Eu Estendido.

Abstract

The antique and classic cars hobby has become popular in Brazil and it is observed the increase of the specialized workshops in its restoration and maintenance. The objective of this research was to analyze the organizational configuration of these catering workshops from their entrepreneurial profile, structure and strategy. With a qualitative approach and interviews with managers of fifteen workshops in the South and Southeast, the results indicated that the simple structure is present in thirteen of them. Being the simple structure, the little planning and the entrepreneurial profile responsible for the more instinctive and organic strategy process, with informal communication and decisions based on experience and perception of value and quality, approaching the assumptions of learning and cultural schools. The profile of customers from the perspective of the “extended self” is predominant and crucial to the existence of this market and influences the strategic choices of catering workshops.

Keywords: *Entrepreneurial Profile; Organizational structure; Strategy; I extended..*

INTRODUÇÃO

O crescimento do chamado “antigomobilismo”, um *hobby* de entusiastas de veículos antigos ou clássicos, pode ser destacado com o aumento da quantidade de clubes deste tipo de carro associados à Federação Brasileira de Veículos Antigos (FBVA, 2015), da emissão de placas pretas – garantia da originalidade de um veículo com mais de trinta anos -e do aumento do preço de alguns modelos no Brasil (BARATA, 2014). Também surgiram oficinas especializadas em restauração e manutenção de automóveis antigos para suprir o mercado, mas não foram identificados no Brasil trabalhos acadêmicos que estudem essas oficinas, de acordo com buscas

realizadas junto aos acervos digitais ScIELO e SPELL, e bancos de teses e dissertações.

Com esse artigo buscou-se analisar a configuração organizacional das oficinas de restauração e manutenção de carros antigos por meio da identificação do perfil dos seus empreendedores, a sua estrutura organizacional e as estratégias adotadas. Compreende-se que este tipo de empreendimento demanda por uma configuração organizacional que permita, ao mesmo tempo, a flexibilidade e o controle das atividades para que as demandas de cada cliente possam ser atendidas.

Nesse sentido, para alcançar o objetivo proposto, foram abordados aspectos do empreendedor, como a tipologia empregada por Fillion (1999), para relacioná-los com as configurações da estrutura organizacional propostas por Mintzberg (2015) e as escolas de estratégia apresentadas por Mintzberget al (2010). Além disso, com esta pesquisa pretendeu-se confirmar a existência da variável psicológica denominada “eu estendido” – *self extended* – no entusiasta de carros antigos. Belk (1988) considerou que essa variável aparece quando um indivíduo procura estender características e conceitos de sua personalidade e identidade através de suas posses. Essas posses tendem a ser objetos muito importantes para o indivíduo, artefatos e bens de consumo com os quais o indivíduo realmente se identifica, congruentes com sua personalidade (PONCHIO; STREHLAU, 2011).

Como contribuição do ponto de vista teórico, o artigo colabora com os estudos sobre as estratégias das pequenas e médias empresas, especificamente com este tipo de empreendimento que tem aumentado sua participação no cenário brasileiro. Do ponto de vista prático, o artigo pode ajudar os gestores de oficinas de restauração e manutenção de carros antigos a mapear e compreender o seu

posicionamento estratégico no mercado, as características de sua estrutura organizacional e as estratégias adotadas para, assim, desenvolver estrutura e estratégia mais eficientes para atender às suas necessidades de sobrevivência, crescimento e consolidação no mercado.

REFERENCIAL TEÓRICO

O perfil empreendedor e o processo de empreender

Dornelas (2008) ressalta que todo empreendedor possui características como: inovação e iniciativa. Fillion (1999) e Fiorin, Mello e Machado (2010) descrevem o empreendedor como um indivíduo inovador, criativo e visionário, capaz de estabelecer e alcançar objetivos e consciente em relação ao ambiente, aproveitando tal consciência para tomar decisões relativamente arriscadas e identificar novas oportunidades de negócio. Fillion (1999) identifica seis tipos distintos de empreendedores ou gestores-proprietários, descritos como: o lenhador, o sedutor, o jogador, o hobbysta, o convertido e o missionário - raramente um gestor-proprietário se enquadra em somente um deles, o mais comum é encontrar a combinação de dois ou três tipos. O Quadro 1 apresenta algumas características destes tipos de empreendedor ou gestor-proprietário.

Quanto às etapas do processo de empreender, de acordo com Dornelas (2008), são a identificação e avaliação da oportunidade; desenvolvimento do plano de negócio; definição e captação dos recursos necessários; e o gerenciamento da organização. A identificação e avaliação da oportunidade, geralmente, é a etapa mais difícil pois exige o talento, percepção e o conhecimento do empreendedor para distinguir uma boa oportunidade daquela que não traz valor algum. Ele deve identificar e diferenciar os valores reais e

percebidos da oportunidade, seus retornos possíveis e seus riscos, estar ciente da situação dos competidores, além de se assegurar que tal oportunidade está de acordo com as suas metas pessoais e habilidades (HISRIC, PETERS e SHEPHERD, 2014). Para estes autores, a segunda etapa, o desenvolvimento do plano de negócios, abrange muitos conceitos e deve condensar todos os fundamentos da organização, suas estratégias, como esta vai crescer e gerar lucro perante os competidores no mercado. Por isso, o plano deve tratar do conceito do negócio, da equipe necessária para a gestão, do mercado e seus competidores, das vendas e marketing, da estrutura demandada para a operação, da análise estratégica e do plano financeiro.

Quando a organização já está formada e devidamente financiada, pronta para atuar no mercado, podem surgir alguns imprevistos e problemas e para enfrenta-los Dornelas (2008, p. 28) afirma que o empreendedor “deve reconhecer suas limitações e saber, antes de qualquer coisa, recrutar uma excelente equipe de profissionais para ajudá-lo e gerenciar a empresa, implementando ações que visem a minimizar os problemas”. Deve-se identificar tanto o que é prioridade quanto o que é crítico para a organização atingir o êxito esperado, por isso faz-se necessário conhecer sobre estratégia e estrutura organizacional, de modo a aproveitar as oportunidades que surgem no mercado.

Estrutura organizacional

A estrutura de uma organização é a soma de como as tarefas são fragmentadas entre os funcionários, em seguida coordenadas e várias configurações podem ser formadas, dependendo da sua combinação. Mintzberg (2015) apresenta cinco configurações para a estrutura organizacional: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, estrutura

Quadro 1 – Tipos de Perfil Empreendedor

Tipo	Características	Comentário
Lenhador	Ambicioso e tem gosto pelo trabalho, por isso a cultura organizacional de sua empresa é voltada para a produção, geralmente, é muito exigente quanto ao empenho e qualidade do trabalho de seus empregados.	É o tipo mais comum e quando atinge o sucesso, geralmente, torna-se do tipo missionário
Sedutor	Visionário, sabe muito bem avaliar uma empresa e seu mercado, geralmente, é muito sociável e tem muitos contatos, mas por gostar de movimentos rápidos e dinâmicos, acaba perdendo o entusiasmo quanto ao seu negócio, vendendo-o mais cedo ou mais tarde.	Se o sedutor se acomodar com o passar da idade e decidir permanecer com uma empresa por um bom tempo, ele acaba se tornando um jogador
Jogador	Vê na sua empresa, simplesmente, um meio de gerar renda e ganhar a vida, mas não se compromete emocionalmente com seu negócio. Geralmente, possui um <i>hobby</i> e faz o possível para trabalhar menos e ganhar mais, a fim de dedicar maior tempo e bancar a atividade que mais aprecia	
Hobbysta	Ao contrário do jogador, o seu <i>hobby</i> é, justamente, seu negócio. É na sua empresa que ele se auto realiza e dedica todo seu tempo livre e energia. Se o seu negócio não é autossuficiente ou não gera grandes lucros, o hobbysta se divide em um emprego comum – como um suporte financeiro – e sua empresa	Em alguma etapa de sua vida irá possuir traços de um jogador, justamente pelo fato de desempenhar uma atividade como suporte ao seu <i>hobby</i>
Convertido	É tão obcecado com seu negócio a ponto de dividir as pessoas ao seu redor entre as que apoiam e admiram o que faz e o restante. Possui uma paixão forte e radical pelo seu negócio que chega a ter dificuldades de delegar tarefas aos funcionários, até que estes provem a devida aptidão e conquistem sua confiança	
Missionário	À primeira vista, o missionário parece ser semelhante ao convertido, pois são extremamente satisfeitos e realizados com o que fazem, mas após análise percebe-se que o missionário é bem mais maduro e menos envolvido com seu negócio, possibilitando uma visão do ambiente mais clara.	Considera a empresa como um organismo vivo, preocupando-se com a satisfação e bem-estar dos seus empregados já que estes são partes fundamentais para a evolução da empresa

Fonte: Adaptado de Fillion (1999).

divisional e adhocracia. Serão apresentados, a seguir, os dois tipos de configuração que caracterizaram as empresas pesquisadas: estrutura simples e burocracia profissional.

Para Mintzberg (2015), as organizações que, geralmente, utilizam a configuração Estrutura Simples são jovens, pequenas e orgânicas, com sistema técnico pouco sofisticado, situadas em

um ambiente dinâmico e simples. Por serem pequenas, costumam possuir pequena ou nenhuma estrutura, com pouca hierarquia e diferenciação entre suas unidades, sem necessidade de muito planejamento e treinamento, sem rigor na divisão de trabalho e com poucos assessores de apoio. Esta é a condição ideal para o gestor-proprietário coordenar e supervisionar diretamente seus operadores e todas as decisões tendem a ser centralizadas, com um fluxo de trabalho flexível, com tarefas intercambiáveis, sem muita especialização e a comunicação quase sempre é informal. A formulação de estratégia cabe ao gestor principal e o processo tende a ser altamente intuitivo e não analítico, orientado à busca agressiva de oportunidades.

Mintzberg (2015, p. 180) diz que uma organização, quando surge, “tende a adotar a Estrutura Simples, não importa qual seja seu ambiente, porque não houve tempo para elaborar sua estrutura administrativa”. E muitas micro e pequenas empresas se conservam e sobrevivem com uma Estrutura Simples mesmo após esse período, pois a comunicação informal é satisfatória, cômoda e eficaz. Alguns problemas são associados à Estrutura Simples, como a centralização que pode causar desalinhamento entre as questões operacionais e estratégicas. O gestor principal pode se envolver com os problemas operacionais de tal maneira, que fica menos atento em relação às questões estratégicas. Por outro lado, as oportunidades estratégicas podem deixá-lo tão envolvido e entusiasmado, que a área operacional pode ficar prejudicada. Por ser orgânica, ela tem dificuldade de fornecer os serviços ou produtos padronizados e sua centralização dificulta agir com eficácia, especificamente, em um ambiente complexo.

Mintzberg (2015) afirma que uma empresa pode ser burocrática, mas sem ser centralizada. Isto

ocorre quando suas atividades operacionais são estáveis, com um comportamento previsível e predeterminado. No entanto, quando estas atividades são complexas, necessitam ser fiscalizadas pelos seus operadores. Dessa forma, as organizações se transformam em um mecanismo de coordenação que possibilita a descentralização e a padronização, o que origina uma configuração estrutural, a Burocracia Profissional. Ela é muito comum em hospitais, universidades, empresas de auditoria e até em empresas de produção artesanal, com a confiança no conhecimento e nas habilidades dos profissionais.

O trabalho em uma Burocracia Profissional é muito especializado horizontalmente e ampliado na dimensão vertical. Uma organização com essa estrutura emprega especialistas, devidamente treinados para atuar no núcleo operacional, e permite grande controle sobre suas tarefas. Com esse controle, o profissional atua diretamente com seus clientes, mas de maneira independente de seus colegas e, assim, grande parte da coordenação entre os profissionais é realizada pela padronização de conhecimento e habilidades. Devido à pouca coordenação, a linha intermediária não é muito elaborada, ela tende a ser pequena e estreita, e, com pouco ajustamento entre a equipe e baixa supervisão direta dos profissionais, as unidades operacionais são extensas (MINTZBERG, 2015).

O administrador profissional da Burocracia Profissional não tem o mesmo poder se comparado com os cargos similares na Estrutura Simples, já que não coordena diretamente os profissionais do núcleo operacional. Mas, por outro lado, é responsável por uma série de papéis que lhe dão importante poder indireto na estrutura como solução de conflitos ou desempenho de papéis-chaves nos limites da organização. Já quanto a formulação da estratégia

Mintzberg (2015, p. 225), afirma que “as estratégias próprias da Burocracia Profissional representam o efeito cumulativo dos projetos ou das ‘iniciativas’ estratégicas que seus membros estão em condições de convencer sua implementação”. Alguns problemas associados à Burocracia Profissional estão, justamente, na autonomia e na democracia, pois geralmente os profissionais procuram omitir problemas de discricção, coordenação e inovação, quando estes aparecem. Talvez as questões de coordenação entre os próprios trabalhadores sejam mais inflexíveis porque são grupos de pessoas que trabalham com serviços de apoio e recursos iguais, mas que não querem qualquer interferência no seu trabalho.

Abordagens Sobre Estratégia

Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) a estratégia é, basicamente, “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), há diferentes configurações para formulação e desenvolvimento de estratégias, os autores destacam dez abordagens diferentes – definidas como escolas – onde cada uma baseia-se em um determinado aspecto fundamental.

A Escola do Design apresenta a perspectiva mais dominante, o modelo SWOT (forças e fraquezas do ambiente interno relacionadas às ameaças e oportunidades do ambiente externo) é sua peça central e seus princípios são a formulação da estratégia como um processo deliberado e de responsabilidade do executivo principal. Esse processo deve se manter simples e informal, com estratégias únicas, explícitas e articuladas para a melhor compreensão de todos. Separa completamente pensamento de ação e defende que a estrutura deve seguir a estratégia. A escola do design demonstra se encaixar melhor na

organização que está deixando um período de mutações para entrar em um período de estabilidade, com um ambiente mais previsível (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A Escola do Planejamento considera que a estratégia é resultado de um processo consciente e controlado de planejamento formal, dividido em várias etapas. O executivo principal é o responsável por esse processo, que origina estratégias prontas e que devem ser “explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos” (Mintzberg, Ahlstrand&Lampel, 2010, p. 67). Quanto à construção destes cenários, o método mais comum seria a utilização de uma análise SWOT para cada cenário.

A Escola de Posicionamento propõe poucas estratégias-chaves (genéricas) como posições no mercado que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Essa escola criou e desenvolveu ferramentas para ajustar a condição vigente com a estratégia certa, também foi a responsável pelo desenvolvimento de proposições empíricas, que consistiam na busca da relação entre as estratégias internas da organização e condições externas. Porter (2004) e seu modelo de análise setorial com as cinco forças competitivas tiveram especial relevância. Ele se baseou na abordagem da escola do design e a aplicou no ambiente externo da organização, oferecendo uma união de conceitos sobre o qual construir uma posição estratégica (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A Escola Empreendedora não só focou no processo de formulação de estratégia como fez a escola do design, mas também deu ênfase a critérios, intuições, experiências e julgamentos, promovendo assim uma visão de estratégia como perspectiva. Essa visão é justamente seu conceito

central, a representação da estratégia criada ou expressa na mente do líder, que faz uso constantemente de sua intuição e experiência, o que torna a estratégia empreendedora deliberada e emergente simultaneamente: deliberada em suas linhas amplas e em seu senso de direção; emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o trajeto (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A Escola Cognitiva pode ser descrita como uma escola de pensamento, onde a formulação de estratégia evolui (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Essa formulação ocorre na mente do líder ou estrategista, e suas estratégias surgem como perspectivas, na forma de mapas, estruturas, esquemas e conceitos, moldando o modo como o indivíduo lida com informações do ambiente. Para Jacometti e Bulgacov (2012), a Escola Cognitiva questiona não só o significado de ambiente, mas também se o ambiente, ou mesmo as visões do ambiente por parte da organização podem ser subjetivos. Essa escola busca, essencialmente, estudar a mente do indivíduo estrategista e compreender psicologicamente o significado do processo da formulação da estratégia pela cognição humana.

A Escola de Aprendizado questiona aspectos, premissas e hipóteses das três primeiras escolas e argumenta que organizações com estruturas profissionais têm uma maior necessidade do aprendizado, já que enfrentam ambientes complexos e turbulentos, onde o conhecimento importante para criação de estratégias é disseminado. A escola de aprendizado defende que “pessoas informadas em qualquer parte da organização contribuem para o processo de estratégia” e que as estratégias surgem quando indivíduos, geralmente atuando coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL,

2010, p. 176). É difícil distinguir formulação e implementação, isso se deve pelo fato de o ambiente ser altamente imprevisível e complexo onde controle deliberado é praticamente impossível. Para Lima (2008), a essência dinâmica da Escola de Aprendizado estimula a renovação e mudança constante, uma característica fundamental para enfrentar a realidade econômica de desequilíbrio e transições em que a organização – principalmente pequenas e médias empresas – está inserida, onde as estratégias precisam ser formuladas perante condições extremamente turbulentas.

Para a Escola de Poder, a formulação de estratégias é caracterizada por influências, onde a política e o poder – o exercício de influência – são fundamentais em negociações de estratégias que favoreçam determinados interesses. O poder micro considera os interesses do indivíduo, coalizões e grupos que estes formam como causadores do processo político, que nada mais é que os confrontos, concessões, barganhas e negociações desses interesses. Esse processo – que surge com escassez de recursos, incertezas ambientais, percepções diferentes, metas em conflito ou qualquer outra ambiguidade, podendo ser legítimo ou não – é o responsável pela formulação de estratégia na organização. O poder macro, por sua vez, considera a empresa como interdependente de seu ambiente, além de clientes, uma organização deve se preocupar com fornecedores, concorrência, alianças e parcerias, dívidas, reguladores do governo, entre vários outros agentes. Esses agentes podem ser muito benéficos, alavancando os negócios, ou podem também ser os responsáveis pelo encerramento de suas operações (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A Escola Cultural defende a cultura como uma força social responsável pela formulação, manutenção ou estabilidade de uma estratégia.

Um indivíduo nasce e, inserido num determinado grupo de pessoas, cresce e se desenvolve aberto a influências e interações sociais, responsáveis pela formação de sua personalidade e escolha de seus interesses e crenças (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Desse modo, as estratégias de uma organização têm suas raízes nas intenções coletivas e, mesmo que não estejam plenamente conscientes, são melhor descritas como deliberadas. Os recursos da organização podem ser tangíveis ou intangíveis, de capital físico, capital humano ou capital organizacional (Barney, 1990) e para determinar se são estratégicos ou não, é preciso analisá-los usando os critérios de Valor; Raridade; Inimitabilidade; e Substitutibilidade. A escola cultural poder desestimular mudanças, já que a cultura é essencialmente firmada, enfatizando a coerência, tradição e consenso onde certas mudanças tornam-se difíceis e complexas.

Na Escola Ambiental, o ambiente é o maior agente no processo de formulação de estratégia. A liderança se torna subordinada às forças externas e a organização é passiva, moldando-se conforme as demandas do ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). As respostas de uma organização dadas a um ambiente instável têm fraco impacto e não melhoram sua adaptação, pois as decisões tomadas no início da vida da organização são decisivas, estabelecendo o destino da empresa, sua sobrevivência ou encerramento. As dimensões do ambiente que influenciam diferenças observadas nas organizações: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade.

A Escola de Configuração defende que a organização passa por diversos contextos diferentes ao longo de sua vida, onde as premissas das outras escolas representam certas configurações e se encaixam, cada uma em um

determinado momento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Uma organização passa por vários ciclos, e, para cada ciclo e contexto vigente, determinada configuração e estrutura são mais adequadas. Desse modo, a organização incorpora certos comportamentos que formulam um conjunto de estratégias, buscando uma estabilidade organizacional no período em questão. Tais períodos podem ser interrompidos, caso a organização perceba a necessidade de uma transformação, partindo para outra configuração mais adequada.

Mercado do Antigomobilismo

Um dos fatores apontados por Barbosa e Campbell (2006, p. 52) que influenciam a atividade de consumo moderna é a questão da identidade pessoal. A ideia constantemente difundida é do indivíduo flexível e aberto a influências, que sofre com uma “crise de identidade”, e consome produtos e serviços para experimentar diferentes estilos de vida, recriar a si mesmo e responder a essa crise. O indivíduo possui pelo menos uma vaga noção de seus gostos, onde a cultura em que ele está inserido e a combinação desses gostos são essenciais para a construção da identidade – essa construção é contínua, pois a identidade está em constante processo de formulação e transformação – e “a atividade de consumir pode ser considerada um caminho vital e necessário para o autoconhecimento, ao mesmo tempo que o mercado começa a se tornar indispensável para o processo de descoberta de quem realmente somos”.

De acordo com Silva (2010), o ato de colecionar algo é uma importante alternativa encontrada pelo indivíduo para suprir sua necessidade de estender sua personalidade (self) por meio de posses de objetos e bens cheios de significados e sentidos que retratam um tema que ele adora,

fenômeno chamado de self extended, ou eu-estendido. Ponchio e Strehlau (2011) defendem que o indivíduo tende a expandir sua personalidade por meio da incorporação de ideias, pessoas e objetos. Nesse caso, alguns objetos podem assumir posições mais centrais que outros, remetendo a crenças, lembranças, membros queridos da família, entre outros.

O self extended pode ser facilmente identificado no setor automotivo, pois o automóvel vem, desde sua invenção, “agregando as suas formas e sentidos funcionais de se apresentar outros significados, se tornando, assim, um meio de desfrute como objeto de desejo, adorno e identificação de grupos” (RAMALHO e AYROSA, 2009, p. 175). Os entusiastas de automóveis costumam atribuir com certa frequência algumas características ou personalidades aos veículos que cultuam, em que estes tornam-se objetos de forte fascinação e identificação, sendo considerados como uma extensão de seu proprietário. Jato, Licht e Coda (2008) identificam o automóvel como um objeto utilizado pelo seu proprietário para expressar características de sua personalidade ou necessidades individuais, na maioria das vezes inconscientes. Como consequência, tal utilização acaba criando um importante fenômeno caracterizado pelo forte envolvimento entre o proprietário e seu automóvel, justamente por este representar alguns símbolos do indivíduo que o pertence.

Assim como a bandeira de país, a religião, cultura ou a linguagem falada por um grupo de pessoas são consideradas símbolos desse grupo, o automóvel – ou certo tipo de automóvel – também pode ser altamente simbólico, pois pode representar um grupo de pessoas, ou a personalidade de um indivíduo (HEFFNER, TURRENTINE e KURANI, 2006). Além do mais, para muitos o automóvel atua como escape de sentimentos e impulsos inconscientes,

proporcionando, acima de tudo, felicidade, satisfação e prazer pessoal (JATO, LICHT e CODA, 2008) e devido a isso tem se tornado um hobby popular e visto também como um investimento, pois certos modelos apresentam alta valorização (Mora, 2011). O mercado de carros antigos e/ou colecionáveis não conta com dados oficiais de compras e vendas feitas no país. Por ser um mercado recente, pouco se pode dizer sobre seu futuro. Muitos se perguntam se esse mercado é a nova aposta, em contrapartida muitos ainda têm suas dúvidas em investir em carros clássicos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve abordagem qualitativa e foi do tipo descritiva visando atingir o objetivo de analisar as oficinas de restauração e manutenção de carros antigos por meio da identificação do perfil dos seus empreendedores, sua estrutura organizacional e as estratégias adotadas.

Para identificação e escolha dos empreendimentos para fazerem parte da pesquisa, foi realizada uma pesquisa via internet, com a utilização de palavras-chaves, com todas as buscas indo até a décima página. Também foi utilizada a técnica metodológica denominada snowball, conhecida no Brasil como “cadeia de informantes” ou “amostragem em Bola de Neve”, onde participantes iniciais de um estudo indicam outros participantes novos, que por sua vez indicam outros, e assim sucessivamente (BALDIN; MUNHOZ, 2011). Assim, foram identificadas 41 empresas, destas, 26 empresas não demonstraram interesse em participar da pesquisa ou não houve retorno do contato. Entre as 15 empresas que fizeram parte desta pesquisa, 3 delas foram indicadas por proprietários de outras oficinas e 12 delas foram identificadas pela internet.

As empresas mais estruturadas, segundo os antigomobilistas consultados e a pesquisa na internet, estão localizadas em Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná. As empresas participantes localizam-se nas cidades de Belo Horizonte – MG; Juiz de Fora - MG; Nova Friburgo - RJ, Rio de Janeiro-RJ; São Paulo - SP; Mogi das Cruzes - SP, Campinas - SP e Curitiba - PR. O Quadro 2 mostra a síntese do perfil das empresas pesquisadas e seu histórico.

Baseando-se no referencial teórico, foi elaborado um roteiro de perguntas para as entrevistas, desenvolvidas para serem de fácil entendimento por parte dos entrevistados, sobre o perfil do empreendedor; as motivações para a abertura do empreendimento e investimentos iniciais; planejamento para criação do negócio; conhecimento do mercado; hierarquia, distribuição e controle de atividades; criação e adoção de estratégias; relação com concorrentes e fornecedores; perfil dos clientes; e tendências para este mercado. As perguntas do roteiro foram divididas em 4 categorias: perfil do empreendedor; estrutura organizacional; estratégia; e perfil dos clientes.

Das 15 empresas participantes, em 12 foram realizadas entrevistas com os donos e em 3 foram entrevistados empregados indicados pelos donos como sendo “pessoas de confiança” todas com a gravação e transcrição do áudio. As transcrições foram analisadas com base nas quatro categorias de análise definidas anteriormente. As entrevistas ocorreram durante o segundo semestre de 2016.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sobre o perfil do empreendedor, a abertura da oficina voltada ao público entusiasta de veículos, de acordo com os entrevistados, ocorreu para que eles pudessem trabalhar com seu hobby. Isto

está de acordo com os tipos de gerente-proprietário apresentados por Fillion (1999), o chamado *Hobbysta* e o *Missionário*, aqueles que trabalham com prazer, pois a profissão está relacionada com o que realmente se gosta, como comentaram alguns entrevistados:

Eu e meu irmão sempre gostamos de carros antigos, e trabalhamos com funilaria e pintura desde muito novos, então creio que foi mais por gosto pessoal de ambos, mas o desejo de trabalhar em meu próprio negócio também deve ser considerado (Entrevistado da Empresa-2).

Eu sempre fui apaixonado por carros antigos, e trabalho com isso desde criança. Quando tinha 17 anos já possuía certo ferramental para mexer em carros na minha casa mesmo (Entrevistado da Empresa-3).

Eles estão muito satisfeitos e realizados e não pretendem mudar de ramo, mesmo que para ganhar mais dinheiro. As exceções foram as empresas 6 e 8, na empresa 6, seu proprietário não trabalhou por paixão, mas porque identificou uma oportunidade no mercado. Na empresa 8, seu proprietário sempre admirou automóveis antigos, mas começou trabalhando com carros novos e os clientes com carros antigos apareceram naturalmente. Quanto a tipificação: os proprietários das empresas 6 e 8 como *Lenhador* – gosto pelo trabalho e sempre em busca do alto desempenho da empresa – e *Jogador*, que vê sua empresa como um meio de gerar renda. O proprietário da empresa 8 transformou-se em *Hobbysta*, quando passou a trabalhar somente com antigos que ele sempre admirou.

Todos os empreendedores que abriram sua própria empresa possuem as características apresentadas por Fillion (1999), Dornelas (2008) e Fiorin, Mello e Machado (2010), que são a visão de futuro, identificação de oportunidade, iniciativa e inovação, principalmente.

Quadro 2 – História das Empresas Pesquisadas

EMPRESA	ENTREVISTADO / LOCALIZAÇÃO	HISTÓRIA
Empresa 1	Gerente da oficina / Belo Horizonte/MG	Foi uma antiga concessionária Chevrolet entre 1973 e 2007. Em 2007, o proprietário vendeu a concessão e começou a prestar serviços de manutenção/restauração de carros antigos, inédito em Belo Horizonte até então.
Empresa 2	Proprietário / Belo Horizonte/MG	Está no mercado desde 2012, fruto de uma sociedade entre dois irmãos, que sempre gostaram de carros e trabalharam com funilaria e pintura em outras oficinas, até decidirem abrir o próprio negócio.
Empresa 3	Proprietário / Belo Horizonte/MG	O proprietário trabalha com restauração de carros antigos há mais de trinta anos e possui a empresa desde os dezessete anos de idade. Já foi sócio em uma grande oficina de restauração e, inclusive, participou de um programa de TV, mas desfez a sociedade e optou por trabalhar sozinho na estrutura que possui desde 2005 em casa.
Empresa 4	Proprietário / Juiz de Fora/MG	Seu proprietário trabalhava numa empresa de informática/eletrônica, mas sempre foi apaixonado por carros antigos e decidiu deixar o antigo trabalho e abrir sua oficina para trabalhar com restauração, que realmente gosta. Isso ocorreu no início de 1990 e o começo foi em casa.
Empresa 5	Administrador da empresa e irmão do proprietário / Nova Friburgo/RJ	É uma empresa de funilaria e pintura de automóveis antigos há mais de vinte anos, e decidiu abrir seu negócio desde o ano 2000.
Empresa 6	Proprietário / Rio de Janeiro/RJ	É uma oficina de restauração e preparação de veículos antigos atuando desde 1990. No início, apenas vendia peças e prestava serviços de mecânica, passou a prestar serviços de funilaria e pintura por volta de 2003.
Empresa 7	Proprietário / Mogi das Cruzes/SP	Tem 25 anos de mercado, empresa familiar que começou com o pai do atual proprietário, hoje já está na terceira geração – filhos e sobrinhos do proprietário também trabalham na empresa.
Empresa 8	Proprietário / São Paulo/SP	Seu proprietário é arquiteto, deixou a profissão no final dos anos 1980 para a trabalhar com carros. No início o proprietário trabalhava com carros novos (novos para a época - 25 anos atrás), comprando carros batidos, reformando-os e revendendo. Passou a trabalhar apenas com carros antigos em meados de 1990.
Empresa 9	Proprietário / São Paulo/SP	Está no mercado desde 1975. Seu proprietário trabalhou em uma concessionária Ford nos anos 1960, e comprou sua oficina em 1975. No início atendia, somente, carros da marca Willys a partir de 1967, passou a atender carros da Ford, os carros antigos começaram a ser atendidos principalmente por gosto pessoal de seu proprietário.
Empresa 10	Proprietário / São Paulo/SP	Seu proprietário trabalhou muitos anos em equipes de competição no automobilismo nacional, formado em Engenharia Mecânica Automobilística e já foi professor em universidades, mas sempre gostou mais da parte prática. Desse modo, abriu sua oficina nos anos 1980, voltada para a preparação de motores. Nos anos 1990 já atendia carros antigos, a demanda pelo serviço foi aumentando e em 2000 especializou-se em carros antigos.
Empresa 11	Proprietário / São Paulo/SP	Surgiu da união de dois amigos fanáticos pelos carros da marca inglesa MG. Criaram a oficina em sociedade em 1983, na garagem de um deles, pensando em trabalhar apenas com os carros dessa marca. Com o passar do tempo a oficina foi ficando conhecida, e os dois sócios precisaram contratar mais funcionários e alugar um galpão maior para atender mais carros antigos, inclusive de outras marcas.

Empresa 12	Proprietário / São Paulo/SP	Atua no mercado desde 2006. Seu proprietário é formado em Engenharia Elétrica e sempre gostou de carros antigos. Tinha uma coleção de carros antigos, mas nunca havia trabalhado com restaurações. Em 2006 contratou alguns profissionais que conhecia e alugou um galpão pensando inicialmente em trabalhar apenas com seus carros, mas os clientes começaram a aparecer naturalmente.
Empresa 13	Proprietário / Campinas/SP	A empresa surgiu de uma sociedade de dois irmãos, há dez anos. Os dois trabalhavam com eletrônica, e começaram a mexer nos próprios carros antigos na garagem de casa, como um hobby. Com o passar do tempo começaram a atender carros de amigos, até que decidiram deixar a antiga profissão e abrir o próprio negócio.
Empresa 14	Proprietário / Campinas/SP	É a mais antiga, com cerca de 105 anos de mercado. É familiar – o proprietário e seu irmão representam a terceira geração e o filho do proprietário também já trabalha na empresa há alguns anos. O avô abriu a empresa pensando em atender os primeiros carros que chegaram no país. Ele era marceneiro e suas habilidades profissionais foram de grande proveito, já que a grande maioria dos carros daquela época tinham sua estrutura feita de madeira.
Empresa 15	Diretor de Operações e Controladoria / Curitiba/PR	Seu proprietário é advogado e possuía uma gráfica, a empresa surgiu pela vontade de manter seus carros antigos. No início, contratou profissionais em funilaria, pintura e mecânica para trabalharem com seus carros em um espaço dentro do terreno da gráfica – que já tem mais de trinta anos de mercado. A oficina começou há cerca de 10 anos, quando passou a atender clientes em um espaço próprio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Isso porque eles decidiram abrir um negócio em um nicho de mercado relativamente novo no Brasil, sem muito planejamento, contando apenas com a vontade de empreender.

Sobre o planejamento e recursos financeiros para o processo de empreender, apenas as empresas 1 e 15 contaram com o desenvolvimento de plano de negócios e planejamento financeiro antes da entrada no mercado. O proprietário da Empresa 4 também se planejou, leu e pesquisou antes de deixar o antigo emprego e abrir sua oficina, mas por começar trabalhando sozinho e ter segurança financeira, entendeu que um plano de negócios formal não seria necessário. Esse fato mostra-se distante do defendem Hisrich, Peters e Shepherd (2014) sobre o processo empreendedor compreender, além da identificação da oportunidade, o desenvolvimento do plano de

negócios e a alocação de recursos necessários para o empreendimento. Os proprietários não levantaram informações específicas sobre oficinas concorrentes que pudessem impactar em seu negócio. Contudo, estas ações estão coerentes com as Escolas de Aprendizagem e Empreendedora (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Alguns comentários dos entrevistados foram:

Após identificar a oportunidade e antes de mudar completamente o rumo da empresa, o proprietário, juntamente comigo – estava me formando em Administração e Gestão de Negócios Automotivos na época – desenvolvemos um plano de negócios e realizamos uma análise de mercado para comprovar a viabilidade de uma empresa especializada em restauração, manutenção e venda de automóveis antigos, algo inédito em

Belo Horizonte até então (Entrevistado da Empresa-1).

Não houve planejamento. Meu pai tinha uma empresa de táxi, então eu aprendi com ele muito sobre mecânica. Também contava com a ajuda de um grande amigo, um mecânico muito experiente. Mas não houve planejamento estratégico, plano de negócios ou reservas financeiras (Entrevistado da Empresa-6).

Não houve planejamento ou reserva financeira, as coisas foram acontecendo naturalmente. Aprendemos a mexer nos carros, em casa mesmo, como um *hobby*(Entrevistado da Empresa-7).

As 15 empresas atuam com foco em automóveis antigos, mas algumas atendem automóveis novos para complementação de renda. A maioria possui **estrutura organizacional** simples, exceto duas que possuem estrutura organizacional maior e mais complexa. O quadro 3 mostra o foco de atuação e a estrutura organizacional de cada uma delas.

Sobre controle e centralização de atividades e tomada de decisão, o interessante é que apenas nas empresas 1 e 15, os proprietários não costumam ficar na empresa eles têm outros afazeres. Nesses casos, a delegação de controle e responsabilidades existe obrigatoriamente. A empresa 1 possui gerente de oficina e funcionários responsáveis pelo financeiro e pela venda de carros do *showroom*. A empresa 15, por ser maior, possui não só gerência em todas as áreas – restauração, venda, bar, importadora e oficina de motos –, mas também conta com diretoria financeira e controladoria. Desse modo, é possível observar que essas empresas apresentam características de uma burocracia profissional (Mintzberg, 2015), elas possuem uma hierarquia maior e mais elaborada, ainda que pequena e estreita, podendo estar passando por uma transição para essa estrutura. Essa estrutura de burocracia profissional é necessária pelo segmento mais amplo que atuam, e pelo porte

das empresas. Alguns comentários ilustram esta questão:

Hoje eu conto com meu gerente de oficina, que coordena os demais mecânicos. Mas raramente eu me ausento da oficina no horário comercial, estou sempre por perto (Entrevistado da Empresa-9).

Quase sempre pelo menos um dos sócios está na empresa. Acho que por isso podemos parecer centralizadores de certa forma. Mas não é por falta de confiança na equipe, e sim porque nós dois gostamos do que fazemos, gostamos de colocar a mão na massa também, por isso estamos sempre por dentro de tudo (Entrevistado da Empresa-11).

As empresas 9 e 12 possuem gerentes em suas oficinas, mas os proprietários estão sempre acompanhando as operações. As empresas 2, 4, 6, 7, 10, 11 e 13 contam com funcionários além do proprietário, mas não possuem qualquer linha intermediária. As demais – empresas 3, 5, 8 e 14 – são empresas familiares ou compostas apenas pelo proprietário. Todas podem ser consideradas como estruturas simples (MINTZBERG, 2015). Outro aspecto característico de uma estrutura simples (MINTZBERG, 2015), presente em todas as empresas, é o trabalho dos operadores, um trabalho complexo que necessita treinamento e eles têm autonomia para executar seu trabalho, desde que seja bem feito e que não seja extremamente lento. Eles estão sob constante supervisão do proprietário ou de seu supervisor direto e não podem atender seus próprios clientes, obviamente.

Sobre o processo de formulação de **estratégia**, os entrevistados cujas empresas possuem funcionários afirmaram que sempre conversam com eles, a comunicação é informal e todos eles têm abertura para sugerir algo ou contribuir com ideias. Mesmo os proprietários que trabalham sozinhos sempre buscam opiniões e sugestões, principalmente com amigos que também são entusiastas.

Quadro 3 – Foco de Atuação e Estrutura Organizacional

EMPRESA	FOCO DE ATUAÇÃO	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
Empresa 1	Especializada em veículos antigos, mas trabalha com carros novos, desde os nacionais mais simples até os importados, esses modelos mais modernos são de uso diário de clientes da empresa que também possuem um carro antigo, ou que conhecem a empresa desde a época de concessionária. Também trabalha com vendas de veículos antigos restaurados, localizados em um showroom, mas o foco é a restauração e manutenção.	O proprietário e nove funcionários: dois funileiros, dois restauradores, dois mecânicos, o gerente da oficina, um vendedor dos veículos restaurados e outro responsável pelo financeiro.
Empresa 2	Atualmente, presta serviços somente de funilaria e pintura. Também atende carros modernos e seguradoras para complementar a receita.	Os irmãos executam o trabalho operacional e têm dois funcionários, além do contador que auxilia na parte administrativa/financeira da empresa.
Empresa 3	Funciona no pequeno espaço de 60 m ² na residência do proprietário. Realizam serviços de mecânica, funilaria, pintura, elétrica e capotaria, apenas em carros antigos. Cabem no máximo quatro carros a serem atendidos pelo proprietário que trabalha sozinho, mas conta com a ajuda de quatro profissionais autônomos – um funileiro, um pintor, um mecânico e um capoteiro, conhecidos do proprietário há mais de vinte anos e vão à empresa, somente quando necessário.	Trabalha sozinho.
Empresa 4	É uma oficina de restauração de carros antigos e desde 2003 está em um galpão próprio. Presta somente serviços de funilaria e pintura, é especializada em carros antigos, mas atende veículos novos, esporadicamente.	O proprietário é operacional e tem dois funcionários para auxiliá-lo.
Empresa 5	Presta, somente, serviços de funilaria e pintura, atende também carros novos para complementar a receita, mas a maioria é carro antigo.	O irmão do proprietário trabalha na empresa há dois anos, ajudando na administração. Somente os dois trabalham na empresa, o proprietário no operacional.
Empresa 6	Presta serviços de mecânica, elétrica, funilaria e pintura. É especializada nos modelos Maverick e Galaxie (Ford). Atende outros modelos, mas sempre antigos e serviços em carros novos são esporádicos.	Possui oito funcionários – o proprietário também realiza o trabalho operacional
Empresa 7	Especializada na linha “a ar” da Volkswagen; Fuscas, Brasília, Kombis, Variants, TL’s, SP 2 e Pumas (motor VW). Prestam serviços de funilaria e pintura, atendem carros antigos e outros modelos. Há uma pequena loja para venda de peças e acessórios, principalmente da Volkswagen.	Possui nove funcionários, incluindo o proprietário e três pessoas da família.

Empresa 8	Presta serviços somente de funilaria, pintura e pequenos serviços de mecânica, atende apenas carros antigos.	O proprietário trabalha sozinho, eventualmente chama algum ajudante.
Empresa 9	Especializada em mecânica de carros antigos, presta serviços somente de mecânica e elétrica em carros antigos, terceirizando serviços de usinagem e retífica.	Tem nove funcionários, incluindo um gerente de oficina.
Empresa 10	Realiza serviços de mecânica, elétrica, funilaria e pintura em carros antigos.	Possui 5 funcionários – um funileiro, um pintor, um montador e um mecânico, e o proprietário, que também executa o trabalho operacional.
Empresa 11	Atende apenas carros antigos, prestando serviços de mecânica, elétrica, funilaria, pintura e capotaria.	Possui nove funcionários, incluindo os dois sócios que também executam o trabalho operacional.
Empresa 12	Faz serviços de funilaria, pintura, mecânica, elétrica e capotaria, atendendo somente carros antigos.	Possui um gerente de oficina e cinco funcionários.
Empresa 13	Presta serviços de funilaria, pintura, mecânica e elétrica em carros antigos, com foco maior em americanos e nacionais das décadas de 1960, 1970 e 1980. Eventualmente atende também carros novos, geralmente de clientes que também possuem um antigo.	Possui com oito funcionários, incluindo os dois irmãos que também executam o trabalho operacional, e dois primos deles na parte administrativa.
Empresa 14	A empresa presta serviços de mecânica, funilaria e pintura, além da parte de marcenaria, e procura focar no atendimento a carros fabricados principalmente entre as décadas de 1910 e 1940, mas também atende outros carros antigos e novos para complementar a receita da empresa.	São quatro membros da família trabalhando e não possuem funcionários.
Empresa 15	É a maior empresa pesquisada, com o maior número de funcionários e amplitude de serviços. Faz parte de um grande grupo com: oficina de restauração e manutenção de carros antigos; oficina de restauração e manutenção de motos; um showroom com carros antigos totalmente restaurados à venda; uma importadora de carros e peças; e um bar, localizado ao lado das oficinas e do showroom. Possui toda a estrutura e ferramental para realizar cromagem de peças, atendendo outras oficinas do país que precisam desse serviço.	Possui 76 funcionários – cerca de trinta funcionários só na oficina de restauração de carros antigos (funilaria, pintura, mecânica, elétrica, capotaria). Possui gerentes em todas as unidades do grupo, diretoria de operações e controladoria e diretoria financeira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, podemos identificar semelhança com o que é apresentado pela Escola de Aprendizagem (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010), onde contribuições para o processo de estratégia podem surgir em qualquer nível da hierarquia, quando todos estão engajados e atuando coletivamente. Alguns

comentários dos respondentes exemplificam esta questão:

O proprietário não gosta de manter tudo sob controle dele, e não pode, até porque ele tem outros afazeres e não passa muito tempo aqui, não convivendo muito com o cotidiano da empresa. Por isso ele sempre pede nossas opiniões (Entrevistado da Empresa-1).

Minha equipe está comigo há muito tempo, e são todos ótimos. Sempre estou conversando com eles sobre tudo, conversando com amigos do meio também (Entrevistado da Empresa-10).

Todos que trabalham aqui são da família, e são muito engajados, até porque o negócio é deles também (Entrevistado da Empresa-14).

Ao considerar a comunicação informal e aberta entre o proprietário e seus funcionários ou membros da família, foi possível identificar semelhanças a Escola Cultural, onde a formulação de estratégia é resultado de interações de um processo social, não político. Segundo os entrevistados, a maioria dos funcionários das empresas também aprecia carros antigos. Para a Escola Cultural, esse gosto associado com a comunicação informal presente na empresa, revela um grande facilitador na interação e troca de ideias entre os membros da equipe, e consequentemente na formulação e implementação de estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Considerando que o gosto pessoal do proprietário por carros antigos é quase unânime entre as empresas pesquisadas, a maioria das oficinas – nove dentre as quinze – atende apenas carros antigos. Para Mintzberg (2015), o empreendedor procura se manter somente em nichos de mercado conhecidos por ele, e de acordo com Porter (2004) também com a estratégia de foco. As empresas que também atendem carros novos, o fazem como complemento de receita, por não se manter apenas com carros antigos, ou atendem algum cliente dono de um carro antigo que já conhece o serviço e também busca a oficina para serviços em seu carro de uso diário.

Todos os entrevistados afirmaram que a qualidade do serviço é o diferencial de suas oficinas. Desse modo, pode-se identificar que as empresas adotam a estratégia de foco com

diferenciação (PORTER, 2004). Notou-se, também, semelhanças com a teoria de Barney (1991), presente na Escola Cultural de estratégia, sobre a visão baseada em recursos da organização: valor, raridade, imitabilidade e substitutibilidade. A qualidade agrega muito valor à empresa, tornando-a rara e difícil de ser imitada, o que só é conseguido por meio dos recursos humanos, da capacitação das pessoas que nela trabalham.

Dentro da categoria **perfil dos clientes**, foi possível observar, por meio das entrevistas, que o conceito do “eu estendido” – ou *self extended*, apresentado por Ponchio e Strehlau (2011), Ramalho e Ayrosa (2009) – é comum neste segmento, desde o proprietário, funcionários e principalmente entre os clientes das empresas. É um padrão dos apaixonados por carros antigos, todos eles têm uma história ou sentimento especial com seu automóvel antigo, que os fazem gastar tanto tempo e dinheiro na sua recuperação. Todos acreditam também que esse é o motivo pelo qual os entusiastas costumam priorizar a qualidade do serviço, deixando o preço em segundo plano o que pode ser explicado pelo que já argumentou Belk (1988) que o conceito do “eu estendido” vai além do uso ou da função de um objeto e está mais ligado aos significados e as suas representações para o indivíduo. Desse modo, é natural a busca por uma diferenciação da empresa por meio da qualidade dos seus serviços.

Em 2015, foi percebida queda no movimento das oficinas, segundo os respondentes, o carro antigo é um *hobby* caro, considerado supérfluo e, desse modo, muitos clientes optam por adiar o serviço em seus carros até que sua situação financeira melhore. Por isso, a maioria das oficinas estudadas eles atende também carros novos por uma questão de sobrevivência no mercado. Contudo, esse atendimento a carros novos também pode expressar uma estratégia para

ampliar os segmentos em que atuam no mercado – identificadas também nas empresas 1 e 15. Tais estratégias foram observadas na loja de acessórios da empresa 7 e na propaganda feita pela empresa 13 para que seus clientes levem seus carros antigos para realizar a manutenção periódica, não só a restauração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para fins deste trabalho o importante foi apoiar-se em uma tipificação do empreendedor a fim de analisar as estruturas organizacionais utilizadas. E, observou-se que os proprietários das empresas pesquisadas se identificaram como entusiastas de carros antigos e a necessidade que eles tinham, aproveitando uma oportunidade de mercado, mas o fato é que eles também são, em sua grande maioria, entusiastas de carros antigos. E por isso foram identificados como gestores-proprietários hobbystas e missionários o que justifica, pelo menos em parte, a maioria das empresas ter sido criada sem planejamento ou estofo financeiro, e sim pelo desejo do empreendedor em trabalhar com o que gosta e admira.

A falta de planejamento na criação do negócio e o desejo de trabalhar com um *hobby* podem justificar também o porte e o tipo de estrutura encontrado em 13 das 15 empresas: são estruturas simples, do tipo microempresas, onde alguns proprietários optaram por trabalhar sozinhos, outros pela ajuda de familiares ou poucos funcionários, mas sempre mantendo a empresa sob seu controle. A opção por trabalhar sozinhos também pode ser justificada pelas recorrentes reclamações com dificuldade de contratação de bons funcionários. Muitos já enfrentaram problemas até conseguir formar uma equipe de confiança. A estrutura simples pode ser a ideal para um empreendedor hobbysta e ou missionário, pois permite a proximidade com

a operação e a centralização das decisões, mas dificulta o crescimento do negócio. Entretanto, isso não parece ser um problema, já que alguns respondentes manifestaram receio em que suas empresas cresçam muito e percam suas características de atendimento de nicho com diferenciação. Já nas duas empresas que se aproximam de uma estrutura do tipo burocracia profissional, há participação dos funcionários nas decisões e autonomia limitada, uma delas ainda se configura como em transição da estrutura simples para a burocracia profissional.

A estrutura simples, o pouco planejamento e o perfil hobbysta e missionário dos proprietários fazem com que o processo de estratégia seja mais instintivo e orgânico, com comunicação informal e decisões baseadas na experiência e nos pressupostos de valor e qualidade entendidos por eles e por seus clientes, caracterizando o processo de estratégia destas empresas como apresentado nas escolas de aprendizado e cultural. Esta realidade aproxima os proprietários de seus funcionários e de seus clientes, mas não impede que novas estratégias surjam para enfrentar momentos de dificuldade como a opção de atender carros novos, o aluguel de carros para eventos e manutenção periódica de carros antigos.

Este artigo contribuiu para a área de administração ao apresentar um tipo de empresa em ascensão no mercado e ainda pouco estudada, além de relacionar os conceitos de empreendedorismo com as configurações de estrutura organizacional e as abordagens de estratégia, propiciando uma visão integrada deste tipo de organização. Sugerem-se novos estudos que aprofundem a análise da influência do conceito do eu-estendido (*self extended*) do cliente com a gestão de empresas e dos perfis do empreendedor e as estratégias adotadas por eles.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, A. R.; WARREN, L. The entrepreneur as hero and jester: enacting the entrepreneurial discourse. *International Small Business Journal*, v. 29, n. 6, p. 589- 609, 2011.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. Educação Ambiental Comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (Bola de Neve). *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, Rio Grande, v. 27, p. 46-60, 2011.
- BARATA, J. Por que os carros antigos estão tão caros? *Flatout*, São Paulo, 19 jan 2014. Recuperado em 13 abril, 2015, de <<http://www.flatout.com.br/por-que-os-carros-antigos-estao-tao-caros/>>.
- BARBOSA, L.; CAMPBELL, C. *Cultura, consumo e identidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BELK, R. Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, v. 15, n. 2, 1988.
- DEW, N. Serendipity in Entrepreneurship. *Organization Studies*, v. 30, n. 7, 2009, p. 735- 753.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. Ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2008.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VEÍCULOS ANTIGOS. Disponível em: <http://www.fbva.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=111&Itemid=49>. Recuperado em 22 maio 2015.
- FIORIN, M. M. B.; MELLO, C. M.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e inovação: análise dos índices de inovação dos empreendimentos brasileiros com base nos relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, n. 3, p. 411-423, 2010.
- FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.
- HEFFNER, R. R.; TURRENTINE, T. S.; KURANI, K. S. *A primer on automobile semiotics*. Davis: Institute of Transportation Studies – University of California, 2006. Recuperado em 19 abril 2015, de <<http://www.its.ucdavis.edu/>>.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- JACOMETTI, M.; BULGACOV, S. (2012). Análise das interfaces da gestão com o processo estratégico, ambiente e desempenho organizacional: um referencial de análise metateórico. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 13, n. 1, p. 4-24, 2012.
- JATO, R.; LICHT, R. N. G.; CODA, R. Conteúdos Psíquicos Associados ao Automóvel. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 11 ed. São Paulo: FEA-USP, 2008.
- LIMA, E. A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 9, n. 2, p. 126-140, 2008.
- MELLO, S. B. C.; LEÃO, A. L. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v. 10, n. 4, 2006, p. 47-69.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. 9ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2015.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2010). *Safári de estratégia. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORA, R. Especialistas apontam quais são os novos carros colecionáveis. *G1, Auto Esporte*. São Paulo, 09 dez 2011. Recuperado em 19 maio 2015, de

<<http://g1.globo.com/carros/noticia/2011/12/especialistas-apontam-quais-sao-os-novos-carros-colecionaveis.html>>.

PONCHIO, M. C.; STREHLAU, V. I. Eu estendido no interesse por automóveis clássicos: estudo comparativo entre consumidores paulistanos. *Facef Pesquisa*, v. 14, n. 3, p. 299-308, 2011.

Porter, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMALHO, R.; AYROSA, E. A. T. Subcultura Tuning: a identidade estendida na personalização de automóveis. *Ciênc. Adm., Florianópolis*, v. 11, n. 24, p. 169-194, 2009.

SILVA, C. L. *Colecionar: do ideal temático às posses que lhe dão tangibilidade e concretude ao estender o eu (self) do colecionador*. Tese (Doutorado em Marketing e Comportamento do Consumidor). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2010.