

# ARTIGOS

Recebido em 16.09.2013. Aprovado em 18.08.2014

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Vinicius Andrade Brei

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150210>

## “E SE COLOCAR PIMENTA?”: A CONSTRUÇÃO EMPREENDEDORA DA CHILLI BEANS

“*What if it put pepper?*”: *Chilli Beans’ entrepreneurial construction*

“*Si se pone pimienta?*”: *La construcción emprendedora de Chilli Beans*

### RESUMO

Crescentemente, as marcas ocupam maior relevo no desempenho de mercado das empresas. A abordagem mais comum na teoria de gestão de marcas é de orientação estratégico-gerencial. No entanto, muitas marcas tornaram-se exitosas adotando uma lógica “não convencional”, indicando uma construção empreendedora de marca, pautada, sobretudo, pela intuição. Identificamos a Chilli Beans como uma marca que ilustra esse fenômeno. O objetivo do estudo foi identificar as práticas adotadas pelo empreendedor da marca para torná-la exitosa. Para investigá-la, adotamos a narratologia como meio de reconstruir a história da marca. Os dados foram coletados por meio de entrevistas narrativas e dados secundários. Os resultados revelam vários aspectos adotados nesse processo, os quais são compreendidos sob a perspectiva do marketing empreendedor. Assim, o estudo contribui para o entendimento desse fenômeno por chamar a atenção para aspectos pouco investigados no campo do marketing: uma abordagem empreendedora da gestão de marcas.

**PALAVRAS-CHAVE** | Marcas, empreendedorismo, marketing empreendedor, Chilli Beans, narratologia.

### ABSTRACT

*Increasingly, brands play greater role in companies’ market performance. The most common approach in the theory of brand management is strategic. However, many brands have become successful by adopting an “unconventional” logic, indicating an entrepreneurial brand building, guided mainly by intuition. We identified Chilli Beans as a brand that illustrates this phenomenon. The aim of the study was to identify the practices adopted by the brand’s entrepreneur to make it successful. To investigate it, we adopted narratology as a way to rebuild the brand’s history. Data were collected through narrative interviews and secondary data. The results reveal several aspects adopted in this process, which are comprehended under an entrepreneurial marketing perspective. Thus, the study contributes to the understanding of this phenomenon by drawing attention to some little investigated aspects in the marketing field: an entrepreneurial branding approach.*

**KEYWORDS** | Brands, entrepreneurship, entrepreneurial marketing, Chilli Beans, narratology.

### RESUMEN

*Crecientemente, las marcas ocupan mayor relieve en el desarrollo de mercado de las empresas. El abordaje más común en la teoría de gestión de marcas es el de orientación estratégico-gerencial. Sin embargo, muchas marcas se vuelven exitosas adoptando una lógica “no convencional”, indicando una construcción emprendedora de marca, pautada, sobretudo, por la intuición. Identificamos a Chilli Beans como una marca que ilustra ese fenómeno. El objetivo del estudio fue identificar a las prácticas adoptadas por el emprendedor de la marca para volverla exitosa. Para investigarla, adoptamos la narratología como medio de reconstruir la historia de la marca. Los datos fueron colectados por medio de entrevistas narrativas y datos secundarios. Los resultados revelan varios aspectos adoptados en ese proceso, los cuales son comprendidos bajo la perspectiva del marketing emprendedor. Así, el estudio contribuye para el entendimiento de ese fenómeno por llamar la atención para aspectos poco investigados en el campo del marketing: un abordaje emprendedor de la gestión de marcas.*

**PALABRAS CLAVE** | Marcas, espíritu empresarial, marketing emprendedor, Chilli Beans, narratología.

#### ANDRÉ LUIZ MARANHÃO DE SOUZA LEÃO

aleao21@hotmail.com

Professor da Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Administrativas – Recife – Pernambuco, Brasil.

#### SUÉLEN MATOZO FRANCO

suelenmfranco@gmail.com

Professora da Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Administrativas – Recife – Pernambuco, Brasil.

#### FLÁVIA ZIMMERLE DA NÓBREGA COSTA

flaviazimmerle@hotmail.com

Professora da Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Administrativas – Recife – Pernambuco, Brasil.

#### HENRIQUE CASSIANO NASCIMENTO DE OLIVEIRA

henrique.oliveira.1986@hotmail.com

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Administrativas – Recife – Pernambuco, Brasil.

## CONSTRUÇÃO EMPREENDEDORA DE MARCAS FORTES: EM BUSCA DE UMA HISTÓRIA ELUCIDATIVA DESSE FENÔMENO

Cada vez mais, as organizações preocupam-se com o desenvolvimento da identidade de marca, baseadas no que entendem ser os elementos considerados relevantes para o consumidor potencial, cuja percepção de tais elementos gera a imagem de marca. Para tal, há que se realizar um planejamento, com base em análises do macro e do microambiente organizacionais, por meio de pesquisas e atividades de inteligência de marketing, que propiciem aos profissionais da área tomar as melhores decisões (Keller, 2012), o que deve resultar no máximo de congruência possível entre identidade e imagem (Aaker, 2014). Isso resulta numa relação assimétrica, na qual essas formulações estratégicas definem, *a priori*, os significados a serem atribuídos à marca, cabendo ao consumidor apenas fornecer *feedbacks* (Leão & Mello, 2009).

É possível identificar-se, no entanto, a construção de marcas exitosas de uma forma “não convencional”, orientada pela visão de uma ou de poucas pessoas que não possuíam um planejamento estruturado, baseada sobremaneira na intuição. Tal conceito, apesar da difícil definição e de frequentemente confundido com o momento de revelação ou *insight* criativo, refere-se a um processo de maturação, no qual se encontra uma soma de experiências acumuladas da própria vivência (Mello, Leão, Souza-Neto, Souza, Lubi & Vieitez, 2011). Para Jung (2011), a intuição caracteriza-se como uma capacidade subjetiva de perceber possibilidades. O filósofo Henri Bergson, por sua vez, a associa à observação fidedigna que consiste em ver a coisa tal como é, sem distorcê-la, relacionando-a à impressão instantânea, sem que se dê tempo para a intromissão de “barreiras” (Bergson, 1994), e a representa como um fio metódico contínuo, tornando completas as relações necessárias entre seus outros conceitos-chave: duração, memória e *élan vital* (Deleuze, 1991). Em Administração, trata-se de uma noção relacionada à tomada de decisão, há muito discutida (e.g. Motta, 1988; Oliveira & Simonetti, 2010), mas ainda pouco disseminada.

Nessa abordagem “alternativa”, temos a figura do empreendedor, que, pragmático (Meller, Hernandez, & Atmanczuk, 2013), por escolha ou mesmo desconhecimento, não utiliza os preceitos estabelecidos racionalmente pela abordagem tradicional, abrindo espaço para aspectos comumente negligenciados na gestão de marcas, muito embora Martin (2009) aponte que, nesses casos, percebe-se um amplo entendimento desse marketing tradicional por tais empreendedores. Borg e Gratzer (2013) ob-

servam que, até recentemente, a pesquisa no campo do empreendedorismo concedeu pouca atenção às marcas, cujas teorias podem alinhar-se a diversas perspectivas desse campo.

Em suas investigações sobre a ação de empreendedores na construção de marcas fortes, Koehn (2001) utiliza uma abordagem histórica para sugerir que eles utilizam seus conhecimentos de oferta e demanda para compreender como os produtos ajustam-se às vidas dos consumidores e, desse modo, projetar suas marcas, utilizando de intuição. Esta representa uma perspectiva nova, que sugere que a visão do empreendedor intui o que os consumidores consideram importante em suas vidas e, a partir disso, desenvolve a identidade de marca por meio de uma ação empreendedora.

O presente estudo debruça-se sobre tais aspectos em busca de compreensão do que, posto o problema, pode ser entendido como uma construção empreendedora de marcas fortes. Entre as marcas brasileiras, identificamos a Chilli Beans como uma oportunidade de estudo para o entendimento desse fenômeno. Fundada em 1998, como um pequeno *stand* numa feira de moda itinerante, em que o seu fundador atendia pessoalmente seus clientes, e sem um plano claramente traçado, a marca conta hoje com uma malha de mais de 400 lojas espalhadas em todos os estados brasileiros, além de Portugal, Angola e Estados Unidos, tendo-se tornado a maior vendedora de óculos de sol da América Latina. Diante disso, o trabalho teve como objetivo analisar a trajetória da Chilli Beans, no intuito de identificar as práticas adotadas pelo seu empreendedor para se tornar uma marca exitosa.

Para tal, a pesquisa adota a narratologia, método que se insere no quadro da pesquisa narrativa. A escolha justifica-se pelo fato de o estudo da marca sob investigação debruçar-se sobre sua trajetória, à luz das ações de seu empreendedor. Por outro lado, adotamos um caráter indutivo de pesquisa, não utilizando uma teoria *a priori* para a investigação, uma vez que a concepção do estudo se propõe, ao contrário, a buscar na literatura uma base para a reflexão sobre os achados. Dessa forma, as próximas seções apresentam, respectivamente: os procedimentos metodológicos, os resultados, o retorno à teoria e as considerações finais.

## APRENDENDO A LER E CONTAR HISTÓRIAS

Esta seção dedica-se aos procedimentos metodológicos, envolvendo técnicas de coleta e análise do estudo. A pesquisa caracteriza-se como um estudo biográfico ou pesquisa narrativa: o estudo de um indivíduo e suas experiências, contadas ao

pesquisador pelo próprio indivíduo por meio de entrevista, encontradas em documentos ou, ainda, levantadas por meio de observação. Insere-se numa perspectiva interpretativista de ciência, entendendo a realidade como uma construção social, sendo o pesquisador coparticipante da construção do conhecimento. Trata-se, ainda, de um estudo indutivo, em que a teoria não assume um papel apriorístico, mas de fonte de reflexão sobre os resultados.

Adotamos como método a narratologia, uma análise de narrativa de abordagem semiótico-linguística, que emerge do campo da linguística, no próprio conceito de discurso, em que se insere (Alves & Blikstein, 2006). Uma vez que história e discurso constituem planos distintos de enunciação, o primeiro pressupondo a ausência de intervenção de um locutor, e o segundo pressupondo uma intencionalidade do locutor ao ouvir (Todorov, 2003), essa abordagem encontra-se na interface entre os dois planos. Apesar de surgida no campo da linguística e amplamente utilizada nos estudos literários, Czarniawska (2010) defende o potencial da narratologia nas ciências sociais, propondo um novo olhar à prática social, bem como orientando os pesquisadores a incentivarem a produção de narrativas na realização de entrevistas.

Na literatura, há indicações de diferentes níveis e critérios de análise narratológica. Em suas construções, Tzvetan Todorov e Roland Barthes, dois dos maiores expoentes da narratologia, preocupam-se em colocar as vozes e as visões do narrador em suas análises (Leite, 2002) e, assim, apontam que, na fala do narrador, complementam-se história e discurso (Alves & Blikstein, 2006). Todorov (2003) chama a atenção para a subjetividade inerente a todo trabalho analítico, cujo grau será tanto menos elevado quanto mais o analista compreender as propriedades da obra analisada e a significação inerente ao contexto no qual se insere. Barthes (2004), por sua vez, apresenta a narratologia como um método de descrição de estruturas narrativas, chamando atenção para o fato de que o leitor dialoga com o autor na medida em que só é possível ao texto se expressar por meio de uma voz própria da leitura. Assim, nossa análise fundamentou-se nessas duas ordens (história e discurso), organizando os critérios analíticos da narratologia nessas dimensões, a partir das quais elaboramos nosso protocolo de análise (Quadro 1).

Na dimensão histórica, temos as unidades distributivas da narrativa. Na primeira fase, temos a função de sucessão, que ocorre por meio da localização de incidentes críticos. Identificados os incidentes críticos, buscamos as demais funções distributivas na narrativa. Roland Barthes apresenta aqui duas unidades de conteúdo: existentes e ocorrentes. Existentes podem ser classificados em protagonistas ou coadjuvantes, de acordo

com a relevância de seus papéis na narrativa; os ocorrentes, por sua vez, em desejo, comunicação e participação (Alves & Blikstein, 2006; Leite, 2002).

Na dimensão discursiva, as unidades das narrativas são duas: funções e indícios. As funções podem ser, num primeiro nível, cardinais ou catalisadoras. Num segundo nível, essas funções podem ser transformadoras, estratégicas e simbólicas, que, por sua vez, subdividem-se em formadora e evocadora. Os indícios, por sua vez, podem ser índices ou informantes. Os índices são representados por um sentimento, uma atmosfera ou uma filosofia. Os informantes estão situados no tempo e no espaço. Temporalmente, podem ser de ordem cronológica, psicológica ou discursiva; espacialmente, podem ser físicos, sociais ou psicológicos (Alves & Blikstein, 2006; Leite, 2002).

O ponto de chegada da narratologia aponta para uma constituição ideológica, independentemente da ênfase que seja revelada, uma vez que atende a esse princípio na própria estrutura linguística que lhe constitui (Leite, 2002). Todorov (2003) aponta para existência de três tipos de narrativa: mitológica, que se revela por meio da identificação de fatos e personagens de uma sucessão de acontecimentos combinados por funções transformadoras de caráter negativo, sendo sua potencialidade maior a evocadora; epistemológica, quando a sequência se torna menos importante do que a percepção que se tem dos acontecimentos, sendo sua potencialidade maior a formadora; e ideológica, em que as ideias estão ligadas por uma ordem abstrata anterior à existência da narrativa, ilustrando uma moral ideológica preexistente (Alves & Blikstein, 2006).

O *corpus* de pesquisa foi constituído por diferentes fontes de dados, seguindo critérios de representatividade e saturação (Bauer & Aarts, 2005). Em consonância ao método adotado, a base principal foram as entrevistas narrativas. Elas foram realizadas e gravadas nos meses de maio e outubro de 2011 e transcritas para análise. A referência primária da análise foi uma entrevista realizada com o empreendedor da marca, sendo complementada e triangulada (Paiva, Leão, & Mello, 2011) com outras quatro entrevistas, realizadas com os diretores de marketing e de expansão da empresa e com os dois proprietários da agência de publicidade da marca, que lhe presta serviços de comunicação desde sua fundação. Usamos, ainda, dados secundários, coletados entre janeiro e abril de 2011, compostos de duas entrevistas concedidas pelo empreendedor a programas televisivos; uma palestra ministrada pelo empreendedor (assistida e gravada por um dos autores); e um total de 187 documentos coletados junto à própria empresa e por meio de arquivos disponíveis na internet, num conjunto formado por *press releases*, material promocional, anúncios publicitários e matérias jornalísticas.

Quadro 1. Protocolo de análise narratológica

|                                   |             |  |   |   |   |  |  |   |
|-----------------------------------|-------------|--|---|---|---|--|--|---|
| Dimensão histórica                | Sucessão    | Recuperação da experiência ocorrida no tempo, ainda que não evidentemente apresentada dessa forma, uma vez que, sendo a narrativa um processo que se constrói <i>a posteriori</i> , sua malha de sentidos na sequência de eventos é descontínua. Esse processo emanou da localização dos incidentes críticos, que geraram as categorias-base para as análises temáticas. |   |   |   |  |  |   |
|                                   | Existentes  | Enunciador ou personagem que se apresenta como agente da narrativa. Não correspondem apenas a personas humanas, mas a quaisquer elementos que assumam um papel atuante na narrativa.   |   |   | Protagonista  | Personagem(ns) que desempenha(m) o(s) papel(is) principal(is) da narrativa.  |  |   |
|                                   |             |  |   |   | Coadjuvante   | Personagem(ns) que ocupam papel(is) secundário(is) na narrativa.   |  |   |
|                                   | Ocorrentes  | Unidades de ação das personagens, que são registradas em diferentes esferas de conduta humana: desejo, comunicação e participação.   |   |   | Desejo  | Intuito de uma vontade; de possuir ou fazer algo.  |  |   |
| Comunicação                       |             |  |   |   | Intuito de atribuir e transmitir significados, o que requer dialogismo. |  |  |   |
| Participação                      |             |  |   |   | Registro das lutas, ou seja, o que demanda esforço para sua realização. |  |  |   |
| Dimensão discursiva               | Funções     | Ações presentes nos enunciados, consideradas sob o ponto de vista de sua utilidade para a narrativa.   | Cardinais<br>Núcleos da narrativa.      | Catalisadora<br>Ocupam um espaço secundário, preenchendo vazios entre as funções cardinais. | Transformadoras   | Capazes de mostrar uma mudança de condição da narrativa.   |  |   |
|                                   |             |  |   |   | Estratégicas  | Constituintes de sistemas imaginários e simbólicos, bem como reveladora da presença de elementos estruturantes desse imaginário na instância a partir da qual discursos são gerados. |  |   |
|                                   |             |  |   |   | Simbólicas  | Formadoras   | Revelam uma aptidão para formar por si só um sentido para a narrativa. |   |
|                                   | Evocadoras  | São incidentes emblemáticos, capazes de particularizar a história.   |   |   |   |  |  |   |
|                                   | Indícios    | Unidades integrativas do texto, necessárias ao entendimento do conjunto total da narrativa.  | Índices                                 | Assumem um caráter de agentes da narrativa.   | Tempo em que a narrativa ocorre.  |  | Sentimento   | Circunstâncias emocionais.  |
|                                   |             |  |   |   |   |  | Atmosfera  | Sensações desencadeadas pela forma de se contar a narrativa (contexto do sensível). |
|                                   |             |  |   |   |   |  | Filosofia  | Princípio norteador do como fazer ou agir.  |
|                                   |             | Informantes  | Situa a narrativa no tempo e no espaço. | Tempo em que a narrativa ocorre.  |   | Cronológico  | Obedece à ordem sequencial de acontecimento dos eventos.               |   |
|                                   |             |  |   |   |   | Psicológico  | Transcorre conforme a subjetividade da personagem.                     |   |
|                                   |             |  |   |   |   | Discursivo   | Norteado pela ordem estabelecida pela forma discursiva.                |   |
| Espaço em que a narrativa ocorre. |             |  |   |   |   | Físico   | Ocorre em um local determinado.  |   |
|                                   | Social      | Dá-se em um espaço de interações.  |   |   |   |  |  |   |
|                                   | Psicológico | Localiza-se nas vivências, sentimentos e pensamentos dos personagens.  |   |   |   |  |  |   |

Tais dados (secundários) tiveram uma dupla função. A primeira foi de propiciar a elaboração do roteiro e a própria realização das entrevistas. Com base nas informações levantadas, as entrevistas tiveram seus roteiros elaborados de modo a otimizar a obtenção das narrativas dos entrevistados, bem como possibilitar maior aprofundamento dos incidentes críticos apresentados durante as entrevistas, uma vez que, sendo eles conhecidos, foi possível buscar os detalhes dos acontecimentos. A segunda função foi servir de base de triangulação das entrevistas, uma vez que diferentes fontes (i.e., entrevistados) referem-se a eventos mesmos com maior ou menor ênfase em certos aspectos, além de existir, evidentemente, a possibilidade de contradições entre as narrativas – o que, no caso presente, não se identificou.

A análise foi realizada conforme o protocolo apresentado no Quadro 1. Nesse sentido, uma vez localizados os incidentes críticos, ordenados segundo a percepção do entrevistado – e não cronologicamente – foram identificados, em cada um desses incidentes, os respectivos existentes, ocorrentes, funções e indícios, constituindo, assim, sintagmas. Codificadas essas unidades de análise (sintagmas), identificamos quatro momentos na trajetória da marca, que apresentam forte interface com a biografia de seu fundador, razão pela qual optamos por esse procedimento analítico. A partir desses quatro momentos, a história da marca foi resgatada segundo a visão do seu criador.

## E SE COLOCAR PIMENTA?

Pela natureza da pesquisa, os resultados a que chegamos são aqui relatados na forma de narrativa, a partir do ponto de vista que entendemos ser o mais apropriado contar a trajetória da marca pesquisada. No decorrer desta descrição, apontamos as categorias analíticas inferidas no processo de análise dos dados, conforme apresentadas na seção anterior, as quais são destacadas dentro do próprio texto ou entre parênteses, conforme a dinâmica do texto.

### **Big Bang revisitado**

Verão de 2010. O País assiste à décima edição do *Big Brother Brasil* e se depara com uma festa patrocinada pela Chilli Beans, em que os participantes do programa conversam e dançam enquanto provam e brincam com diversos modelos de óculos da marca. A iniciativa se repetiria um ano depois e inseriria a marca nos *trending topics* mundiais do *Twitter*. Entre uma aparição e outra, em novembro de 2010, a campanha “E se colocar pimenta?” é lançada no intervalo da transmissão, pela Rede Globo, do *show* de Paul McCartney no estádio do Morumbi, em que uma das cotas de patrocínio foi comprada pela marca, recebendo

do o maior investimento em mídia que a empresa já realizara. “Eu, patrocinando Paul McCartney, do lado de Claro, Bradesco e General Motors [demais cotistas da transmissão]?”, estarrecer-se Caito Maia, proprietário-fundador da marca.

Essas ações de comunicação (função catalisadora transformadora) fazem parte de uma estratégia de marketing da marca para atingir um público mais amplo; uma base de consumidores maior, de diferentes segmentos de mercado, que não conhecia a marca, passa a se familiarizar com ela. Por trás disso, o intuito era fazer a marca se comunicar, ao mesmo tempo, “com a massa e com formadores de opinião; [...] atingir a pirâmide inteira”, afirma-nos sua diretora de marketing.

No início da entrevista que Caito nos cedeu, a primeira coisa que menciona é que está construindo o universo da marca; “que a Chilli Beans não vende óculos escuros, ela vende Chilli Beans”. Mas que universo é esse? Refere-se a como a marca foi desenvolvida para criar uma atmosfera particular, ultrapassando a instância funcional de seus produtos e desenvolvendo algum significado para seus consumidores. É um espaço psicológico (informante) povoado por mulheres provocantes, homens poderosos, imagens que vão do grotesco ao idílico e um clima de festa ininterrupta (*vide* as campanhas da marca).

Com base nas palavras de seu proprietário, a grande protagonista (existente) desse universo é a própria marca, cujo principal aspecto é apresentado por ele como a mutação – a coadjuvante (existente) “principal” da marca e também a filosofia (índice) que norteia (tempo psicológico) todas as suas ações. “Eu gosto de falar essa palavra, adoro essa palavra: mutante. Porque tem uma essência apimentada, divertida, [...] Que tem jogo de cintura. [...] Esse conceito [...] é o grande segredo dela [Chilli Beans]”, afirma Caito.

Essa mutação está presente em vários elementos da marca, mas de maneira mais marcante na lógica *fast-fashion* (coadjuvante da marca) que adota. A Chilli Beans lança coleções de óculos e relógios semanalmente. Paralelo a essa lógica, está o processo de criação dos produtos (coadjuvante da marca). Segundo Caito, trata-se de processo autodidata:

Eu fico dando porrada nessa turma [equipe de designers]. [...] Eles são caretas demais, comportados, certinhos, sabe? [...] Eu não fico influenciando de fora, sabe? “Fala, aí, brother, o que você gosta?” [...] E aí, pá! Pimball! A gente fez uma coleção de fliperama. [...] Isso vai gerar personalidade na minha equipe de *design*.

Essa passagem nos é elucidativa de uma dinâmica que valoriza a subjetividade (espaço psicológico e social) e a evocação do mundo cotidiano e de memórias afetivas (espaços social

e psicológico, respectivamente, além de índices de sentimento, sendo esse último também tempos psicológico e discursivo). De fato, o empreendedor tem aqui o papel fundamental de provocar (ocorrente de participação) e inspirar (ocorrente de comunicação e função cardinal transformadora) sua equipe (outro coadjuvante de apoio, mas também espaço social).

Para isso, ele persegue referências internas e externas à organização que leva para dentro do seu “universo” — estendendo equipe como quaisquer *stakeholders* que atuem diretamente nesse processo de criação. Isso fica evidente no estabelecimento de intercâmbios profissionais com *designers* de outros países e áreas; nas inúmeras viagens que faz pelo País, percorrendo as lojas da marca para ouvir seus franqueados, gerentes, vendedores e clientes; e na consulta a profissionais sobre os produtos enquanto ainda estão sendo criados.

Esse estilo de liderança (ocorrente de comunicação e participação) pode ter um veio inato, mas foi, no mínimo, aprimorado.

Eu demorei pra desenvolver essa técnica. No começo, eu não conseguia entender a palavra deles. Não é simplesmente assim: “vamos trazer para fazer”. Você não consegue fazer na hora. Ele [um funcionário] tem medo de você, porque você é o chefe. Aí depois você tira o medo, ele começa a falar. Então você desenvolve o cara. E aí você desenvolve isso pra todas as áreas. [Mas] se você não desenvolve uma técnica de escutar, não funciona nada.

Com isso, o empreendedor estabelece um clima de confiança e colaboração (índices de sentimento e filosofia) em sua equipe e transfere sua perseverança (índice de filosofia), criando uma atmosfera (índice) participativa (função catalisadora estratégica) que é fundamental para a construção de seu universo.

## A ARTE DE PREPARAR PIMENTA

Por trás desse universo mutante, identificamos uma contundente busca pelo novo. Esse aspecto demonstra a orientação da marca para a inovação (índice de filosofia e ocorrente de participação), emblemática nos processos de criação e comunicação que demonstramos. Isso, por sua vez, parece estar calcado no esforço por aprimoramento (índice de filosofia e ocorrentes de desejo e participação), evidenciado na predisposição de aprender que o empreendedor demonstra. Todavia, só parece se tornar possível graças à sua tendência à assunção de riscos (ocor-

rente de participação, índice de filosofia e tempo discursivo), demonstrada por suas escolhas pouco seguras.

Por outro lado, essa busca é também o aspecto identitário fundamental da marca. Além de expressar uma vontade de seu empreendedor (ocorrente de desejo), assume uma função (cardinal) estratégica crucial para seu objetivo, que é o de se diferenciar num plano simbólico (informante de tempo discursivo). Assim, a busca pela identidade é um processo de contínua recriação (função cardinal simbólica formadora), que permite que a marca se consolide (função cardinal transformadora).

O espaço privilegiado em que a marca estabelece essa identidade é a comunicação (ocorrente de comunicação, mas também espaço físico e social), o segundo aspecto que ressaltamos de sua forma mutante. Uma nova atmosfera é apresentada a cada nova campanha publicitária, sugerindo uma aparente falta de contiguidade. Segundo o diretor de criação e um dos proprietários da agência de publicidade que atende à conta da marca desde sua fundação, existe uma grande liberdade criativa. “A Chilli Beans fala: ‘Ah, sei lá. Vai pra onde você quiser!’. ‘Posso enlouquecer?’. ‘Por favor!’”.

E o elemento fundamental dessa comunicação é a pimenta, a coprotagonista (existente) desse universo. Quando perguntado “Por que pimenta?”, Caito responde:

Eu adoro pimenta, cara. Tem vez que, no café da manhã, eu tô comendo peito de peru, queijo branco, eu vou lá, pego a pimenta. [...] Eu tenho diferentes tipos de pimenta na minha geladeira. Porque fazer pimenta, bicho... é uma arte. Arranca couro da boca inteira, só que tem sabor. Acho pimenta uma coisa simpática, uma coisa bem brasileira, meio paz. De todo lugar que eu vou, eu trago umas pimentinhas... Então, é uma associação com a história. Eu precisava de um logo, um logo especial, forte. Aí entrou a pimenta.

O depoimento nos revela uma forte conexão do empreendedor com sua cultura (espaço social) e a história (tempo discursivo); seu cotidiano (tempo discursivo e espaço social e psicológico), sua casa e o mundo (espaços físicos e sociais); mas também um vínculo afetivo (índice de sentimento) com a própria pimenta, objeto que iconizou (função simbólica evocadora) em sua criação.

Essa conexão relaciona-se com o que Caito chama de verdade, a segunda coadjuvante “principal” do universo da marca. Isso tem a ver com outra filosofia (índice): o princípio da autenticidade (também um ocorrente de desejo e índices de sentimento e atmosfera). Essa autenticidade, já presente no relato

do diretor de criação das campanhas das marcas, pode ser percebida também em relação ao processo criativo dos produtos.

Essa verdade evidencia a confiança e a participação desenvolvidas junto à sua equipe e assume a função (simbólica formadora) de credibilidade, que se estende junto ao quarto dos coadjuvantes secundários identificados no universo da marca: os consumidores. A estes, o empreendedor demonstra a vontade de atender (ocorrente de desejo). Um exemplo disso é quando ele fala sobre sua linha de óculos de grau: “Quando você vai comprar um óculos, cara, não é um momento legal, é um momento sério. É uma parada meio ruim. É como se você tivesse indo ao médico... Você não faz uma pesquisa de moda, uma busca a pé, relaxado”.

Unindo autenticidade e atenção, identificamos uma busca pela criação de uma forte empatia (ocorrente de comunicação) entre marca e consumidor, o que, por sua vez, tem a função (cardinal estratégica e simbólica evocadora) de ativá-los.

Essa atenção, presente sobremaneira na forma de desenvolvimento contínuo de novos produtos, o que, por sua vez, caracteriza sua identidade mutante, revela ainda mais dois aspectos cruciais no entendimento do que a Chilli Beans se tornou. Em primeiro lugar, está alinhada a um dos mais contundentes princípios da marca: o expansionismo (funções cardinais transformadora e estratégica, índice de filosofia e ocorrentes de desejo e participação). Identificamos duas esferas em que esse aspecto é mais contundente. Um deles diz respeito à expansão do *mix* de produtos (coadjuvante da marca). O principal deles são os relógios, que hoje respondem por 35% do faturamento. Depois disso, a Chilli Beans passou a oferecer uma linha de acessórios para relógios e óculos escuros. Em 2009, foi a vez da linha Cabeças, composta de bonés, boinas, chapéus e quepes. Finalmente, em 2010, a linha de óculos para receituário Vista. Além disso, desenvolveram linhas de óculos assinadas por estilistas de moda renomados e para crianças (espaços sociais).

A outra esfera que se apresenta como evidente do expansionismo da marca diz respeito à sua cobertura de pontos de venda (coadjuvante da marca). Uma das evidências mais contundentes disso é que a empresa tem uma diretoria específica de expansão, liderada por um amigo de juventude que Caito reencontrou, por acaso, em um de seus primeiros *displays*. Até esse reencontro, o administrador acumulava experiência profissional com o sistema de franquias. Quando foi trabalhar com Caito, pôs sua *expertise* em prática, dando início ao sistema de franquias da marca, que teve início justamente por meio de quiosques, formato comercial que o empreendedor escolheu devido à sua praticidade e menor custo. Mas isso também propiciava maior capitalização, que era reinvestida com fins de crescimento. Mantiveram-se nesse formato até entrarem em todas as capitais brasileiras. A última foi Rio Branco/AC, em 2008.

Só então investiram em lojas, mas ainda mantendo quiosques, e na entrada em cidades do interior. Segundo o diretor de expansão, são mais de 400 em funcionamento.

Por trás da construção desse universo, o que fica evidente é um sentimento (índice e ocorrente de desejo e participação) de realização do fundador da marca: “É natural, sabe? É uma coisa que a gente desenvolveu, essa estética, entendeu? É o que eu sinto. Isso pra mim é supernormal; isso aqui é o meu dia a dia, cara, essa é minha vida”.

## TOCANDO POR TROCADOS

Esse sentimento de realização foi, provavelmente, a força motriz da marca e existia muito antes de sua concepção. A primeira investida profissional de Caito Maia foi no campo artístico. Ele queria ser um *rockstar* e quase chegou lá.

Era sonho do sonho, desde moleque [...] Eu tinha uma banda chamada Silver James. Eu tinha 20 anos, velho. A gente ia estourar. Três molequinhos, com uma carinha bonitinha, tocando *techno-pop* no final da década de 80, no Gugu Liberato. [...] Aí, o Las Chicas na sequência. O Las Tchicas Tienen Fuego tocou no Brasil inteiro no festival da Sony. Daí a gente tocou com o Jota Quest, com Planet Hemp, com um monte de gente. Era um negócio legal, mas não rolou, não era pra rolar...

Fica evidente o sentimento (índice) de frustração. Contudo, o futuro empreendedor tirou muito dessa experiência com o universo da música (índice de sentimento e atmosfera e espaço social e psicológico), a começar pela inspiração (função catalisadora simbólica formadora).

Se eu vou num *show* de U2, você fala: “Eu queria tá lá no palco”. Não. Eu tô muito feliz onde eu estou. Me achei. Tá tudo certo. Mas foi [...] uma transição difícil, do mundo artístico, que eu amava, para o mundo do *business*, né? [...] Mas que me influenciou em tudo. Desde a escolha de agências, a escolha de campanhas, escolha de informação, pra que caminho a gente vai.

Podemos perceber que, na transição do mundo da música para o dos negócios (protagonistas dessa fase de sua vida), a Chilli Beans propiciou a Caito um caminho para superar uma

frustração (também uma coadjuvante, aqui de sua empreitada artística) e recuperar sua veia de realização (já ali índice de sentimento e ocorrente de desejo e participação, mas então um coadjuvante em sua empreitada no mundo dos negócios). Isso ocorreu por meio de um processo de amadurecimento (tempo psicológico) e da descoberta de seu espírito de liderança (aqui coadjuvante nos dois mundos), estabelecendo uma filosofia (índice) de confiança, que, como vimos, o acompanharia. Por fim, podemos inferir que essa experiência teve uma importante função (catalisadora estratégica) instrutiva de como gerenciar seu negócio.

Mas de onde teria vindo a oportunidade (coadjuvante secundária) dessa transição? Entra aqui outro coadjuvante “principal” dessa história: sua inclinação para o comércio. O músico de então descobriu uma maneira de ganhar um dinheiro (ocorrente de participação) que a música não lhe propiciava. Depois de ter comprado uma bateria importada e chamado atenção de colegas músicos (espaço social), vendeu-a e, com o dinheiro, passou a viajar para Nova Iorque, de onde trazia outras para comercializar. Descoberta a vocação (índice de sentimento) e um meio de ganhar a vida (índice de filosofia) — de fato, uma contingência (tempo psicológico) — inseriu-se numa economia informal (espaço social), estabelecendo uma ponte aérea (espaço físico e social) que depois chegaria à Califórnia, onde passou a comprar óculos escuros.

Demandando um menor investimento e ocupando menos espaço, os óculos otimizaram (ocorrente de participação) seu trabalho (tempo discursivo) e o mantiveram próximo do universo da música. Em suas próprias palavras: “Eu sempre tive uma relação com óculos escuros: *rock’n’roll*, música, sempre gostei de usar óculos escuros”. Além disso, propiciou-lhe um grande volume de negócio, dando início à sua veia expansionista.

Com isso, identificamos um papel protagonista (existente) dos óculos escuros já nesse ponto de sua vida, que veio a desempenhar uma função (catalisadora transformadora) desencadeadora do seu futuro negócio e propriamente constitutiva (função cardinal estratégica) da marca, sendo parte de sua própria identidade e propiciando um início de consolidação no mercado (espaço social e tempo discursivo).

## PANACEIA DESVAIRADA

Não foi de maneira planejada que o então músico virou empresário. Ele continuava trazendo para o Brasil malas cheias de óculos para vender em sua rede de convivência, até o dia em que surgiu uma demanda inesperada (coadjuvante). Um conhe-

cido fez um pedido para sua loja. “Tenho que abrir uma empresa! Tenho que emitir nota pro cara”, lembra ele. De uma hora para outra, viu-se pressionado (espaço psicológico) diante do desafio (tempo discursivo) de atender (ocorrente de participação) a um volume de peças que jamais imaginara.

Assim surgia a Blue Velvet (a primeira protagonista dessa fase), uma empresa atacadista (espaços físico e social) que comprava e vendia óculos. No nome, mais uma referência artística. Agora o cinema (espaço social e psicológico): “Eu deliro com David Lynch [diretor do filme *Blue Velvet*]. Disparado o melhor diretor de cinema, o que eu mais gosto”. Assim como ocorreria no futuro, ao escolher uma pimenta para iconizar a sua marca, já nessa ocasião o empreendedor buscou em sua memória afetiva um meio de criar identidade (aqui uma função catalisadora simbólica formadora, além dos aspectos já discutidos) para seu negócio.

Juntas, a escolha do nome e a demanda inesperada despontaram ainda como uma função (cardinal simbólica formadora e transformadora, respectivamente) fundamental: a de constituição de um negócio, tirando o comerciante da informalidade e encerrando a carreira do músico.

A partir daí, seu já mencionado caráter expansionista e inclinação para o comércio levaram a um rápido crescimento da empresa, que, em pouco tempo, chegou a ser fornecedora de grandes marcas. “Volume monstro. Em um ano, eu conquistei o mercado de moda no Brasil: Zoomp, Zapping, Fórum, Triton, Opera Rock, Op... Todas compravam de mim”.

Essa aceitação (espaço psicológico e tempo discursivo) no mercado de moda funciona como outro efeito desencadeador do negócio, evocando sua autoconfiança (índices de sentimento e atmosfera) e perseverança, bem como seu sentimento de realização.

Mas, com a mesma velocidade com que veio o sucesso, vieram as dificuldades (coadjuvante). Segundo Caito, sua veia comercial comprometeu o lado administrativo (ocorrente de participação), gerando descontrole de fluxo (coadjuvante): “Eu vendia muito mais do que eu podia atender (ocorrente de desejo)”. Essa euforia, se assim podemos dizer, revela um aspecto contundente de um jovem empresário: sua imaturidade (tempo psicológico). Todavia, já ali ele conseguiu perceber nessa dificuldade um momento e uma oportunidade de aprimoramento (aqui também índice de sentimento e tempo discursivo, além dos aspectos já discutidos): “Os tombos que a gente toma... Vai aprendendo tudo, cara. Entender o risco de uma operação, [...] margem de preço, sabe?”.

Essa atitude favorável à aprendizagem, convertida em aprimoramento do trabalho, teve aqui sua origem, assumindo, na ocasião, uma função (cardinal estratégica) instrutiva. Mas

ela parece ter se consolidado na fase seguinte da bravata de Caito Maia. O recém-empresendedor resolveu investir no varejo e começou a participar de uma feira itinerante que percorreu quase todo o Brasil (espaço físico e social), o Mercado Mundo Mix, segundo ele, sua “faculdade”, onde ele aprendeu os elementos básicos de marketing.

Foi também ali que o empresário descobriu a multiplicidade cultural brasileira (tempo discursivo e índice de atmosfera) e o impacto dessas diferenças na maneira como negociar de modo particular em cada situação (ocorrentes de comunicação e participação). “Nordeste? Uma coisa que eu nunca falo é ‘Nordeste’. Bahia, Ceará, enorme diferença. [...] Mineiro ficava desconfiado, pedia desconto, mas gostava de comprar à vista; carioca gostava de dividir...”.

A experiência parece ter propiciado a Caito a certeza do que queria fazer. Foi nessa época que surgiu a Chilli Beans. O diretor de criação de sua agência de publicidade lembra que Caito tinha encomendado a criação da logomarca e, de repente, ligou dizendo que estava viajando e precisava imprimir um *banner* para seu *stand*. O publicitário identificou que havia um erro de digitação, já que “Chilli” tem apenas um “L”. “Eu falei: ‘Vou corrigir, espera um pouquinho’. ‘Não posso, tenho que ir embora, vai desse jeito mesmo’. E daí ficou do jeito que tá, com dois Ls”.

Com a mesma impetuosidade (ocorrente de participação) com que manteve sua pimenta escrita de maneira “errada”, Caito foi em busca de um ponto para abrir uma loja (ação expansionista). “Então, eu fui atrás de um ponto. Imagina, sem dinheiro, atrás de um ponto legal. E aí encontrei. Imagina a Oscar Freire e a Rua Augusta. Um ponto nobre, mas largado. Um negócio todo decadente, horroroso, largado. Achei aquilo maravilhoso!”

A abertura da primeira loja ocupa um papel emblemático para a marca. Localizada num lugar à época tido como *underground* (espaço físico e social) da capital paulista, evoca uma atmosfera (índice) *pop*, bem ao estilo (índice de sentimento) de seu fundador, e já ali contribuindo para sua identidade (aqui com uma função catalisadora formadora).

Como podemos perceber em suas palavras, a loja representou a segurança — ainda que à custa de uma tendência à assunção de risco — de, pela primeira vez, ele ter um estabelecimento (espaço físico e tempo discursivo), o que teve uma função de credibilidade (nos mesmos termos já discutidos).

O começo foi difícil. Caito dividia não apenas seu tempo, mas até seu estoque de produtos, entre a loja e a feira itinerante. “Tinha uma época em que eu não tinha óculos pra vender no Mercado Mundo Mix. Então, o que eu tinha que fazer? Tirava todos os óculos da loja... A loja ficava vazia. Pesadelo!”. Apesar disso, com o tempo, a marca foi se popularizando — “A coisa começou a esquentar, esquentar, esquentar, e aí, bicho, fila,

fila, fila, mauricinho, *socialite*, numa fila, numa galeria muito tosca, sem ar-condicionado, sabe?” — e não parou mais.

A história da construção da Chilli Beans nos remete ao gênero da fábula (narrativa mitológica). Não nos moldes tradicionais, certamente. Nosso empresário não é um herói, muito menos um príncipe encantado. Trata-se de um roqueiro errante que vai aonde o caminho o leva. Mas eis que nesse caminho ele encontra... Não, claro que não encontra uma princesa adormecida que precisa de seu beijo para retornar à vida. Nosso prófugo jovem encontra uns óculos de sol e, nesse ponto, parece saber o rumo de sua vida. Mas aqui as histórias se encontram. Parafaseando o poeta e assumindo que a eternidade é o tempo que dure, podemos dizer que eles viveram, até o momento, felizes para sempre.

Apesar disso, esse encontro não marcou o fim da trajetória transviada do nosso anti-herói. Ao contrário, ele parece, a partir dessa epifania, ter aprimorado seu gosto pelo incerto. Talvez por sua intuição (narrativa epistemológica) tê-lo guiado até ali, passou a escolher, agora de modo consciente, os caminhos aparentemente mais tortuosos, mas também aqueles que mais lhe gratificavam. Isso nos revela a busca de realização (narrativa ideológica) como o cerne precípuo dessa história.

## MORAL DA HISTÓRIA: COMO O FIASCO DE UMA TENTATIVA DE CARREIRA DE *ROCKSTAR* DEU ORIGEM À MAIOR MARCA DE ÓCULOS ESCUROS DA AMÉRICA LATINA

Tendo em vista nossa postura metodológica de caráter indutivo, é chegada a hora de voltarmos ao nosso problema de pesquisa para refletir sobre as contribuições que este estudo traz para o entendimento do fenômeno em pauta. Vários são os aspectos que podemos destacar na ação empreendedora que deu origem e desenvolveu a marca. Identificamos uma ausência quase total de aderência dos nossos achados ao que preconiza a literatura de *branding*. É numa área de interseção entre marketing e empreendedorismo que localizamos a base para tecermos considerações acerca dos nossos resultados. A abordagem denominada marketing empreendedor, segundo Kraus, Harms e Fink (2010), refere-se ao marketing caracterizado por possuir um espírito empreendedor, e aparece aqui como área em que nossos achados se localizam.

Entre os temas mais tratados na literatura de marketing empreendedor, destaca-se a inovação, como integrante de todo o processo empreendedor, inclusive propiciando condições

para o surgimento das *startups*, que incorporam sobremaneira o marketing empreendedor (Meyers & Harmeling, 2011; Schulte & Eggers, 2010) e a assunção de riscos, que mesmo sendo, por vezes, calculados, permeiam a literatura sobre o tema e apontam como essa é uma característica visível nos empreendedores com posturas proativas em busca de explorar as oportunidades que o mercado apresenta (Martin, 2009; Meyers & Harmeling, 2011). A orientação inovadora mostra-se na rotina da marca desde a escolha dos perfis de sua equipe de trabalho até a proposta de “vender Chilli Beans”, em vez de óculos, na medida em que construiu um “universo Chilli Beans” cujos signos estão em constante processo de reinvenção. Por outro lado, o crescimento rápido e as rápidas respostas às demandas do ambiente revelam a escassez ou ausência de planejamentos consistentes em diversas tomadas de decisão críticas, o que revela à propensão ao risco.

Outro aspecto evidente em nossos achados diz respeito ao reconhecimento de oportunidades. Hills, Hultman e Miles (2008) e Stokes (2000) apontam tal característica como uma das mais contundentes do marketing empreendedor, precedendo o processo de inovação. Todavia, os primeiros definem que o reconhecimento de oportunidade decorre de uma postura do empreendedor de proximidade do seu consumidor, assim, para Hills et al. (2008), esse marketing de cunho empreendedor trataria de processos empreendedores e também da cultura, ou seja, a abordagem empreendedora valorizaria estar mais próxima e sintonizada com os interesses do consumidor, tendo relacionamentos bem mais aprimorados com este, consequentemente podendo captar mais facilmente oportunidades do mercado e respondendo a estas com produtos, processos ou mesmo estratégias inovadoras. Já o último defende que só depois da inovação desenvolvida o empreendedor preocupa-se com qual será o seu mercado-alvo. Com isso, muitas vezes baseia-se num consumidor-base inicial para averiguar se seu produto ou serviço se aplica naquele segmento em questão e, quando o encontra, utiliza-se de uma lógica *bottom-up* para conquistar mercado. Apesar da postura de Hills et al. (2008) estar mais alinhada com a abordagem mais típica de marketing, o comportamento do empreendedor da Chilli Beans está claramente mais condizente com o que prega Stokes (2000).

A comunicação com os clientes é outro aspecto contumaz no marketing empreendedor, sendo apontada por Gaddefors e Anderson (2008) como ocorrente numa via de mão dupla, e não apenas na transmissão daquilo que se pretende comunicar. Assim, o *networking* desses indivíduos junto aos clientes aparece como peça essencial para alcançar o êxito organizacional, permitindo à empresa alcançar soluções inovadoras e satisfatórias para as eventuais barreiras encontradas (Gilmore &

Carson, 2001). No caso da Chilli Beans, a relevância do uso da comunicação é nitidamente confirmada. Todavia, não se pode dizer que seja utilizada de modo bilateral. Trata-se de um recurso de construção da identidade da marca sem que se revele uma intenção de antecipar a imagem junto ao consumidor.

Ainda na perspectiva do marketing empreendedor, encontramos a discussão acerca da informalidade de processos, aspecto evidente no caso da Chilli Beans. Rowley (2011) e Kraus et al. (2010) associam-no às pequenas e médias empresas, decorrente do foco no estabelecimento de metas de curto prazo ou da dificuldade de mensurar a taxa de retorno por cliente que essas empresas demonstram. No caso da Chilli Beans, vemos que, apesar de ter-se tornado uma empresa grande, permanece com traços de informalidade — estes, porém, apenas nas atividades centrais que contribuem para a inovação (criação de produtos, comunicação), não afetando processos gerenciais mais amplos e metas estabelecidas pela organização. Nesse sentido, Chaston (1997) afirma que o grau de influência do marketing empreendedor para o sucesso da organização depende diretamente de esta apresentar uma estrutura orgânica, o que indica uma aderência da abordagem à marca estudada.

Ainda que de modo incipiente, a criatividade é também um aspecto identificado no campo de interface entre marketing e empreendedorismo. Fillis e Rentschler (2005) discutem a importância da criatividade no marketing empreendedor a partir de sua análise da indústria de arte. O caráter libertário com que o empreendedor incentiva a criatividade em sua organização, notadamente em relação à criação de modelos de produtos e campanhas de comunicação, evidencia-se como um aspecto contundente do desenvolvimento da marca.

Por fim, outro aspecto que merece nossa atenção especial é a liderança. No caso particular da Chilli Beans, a liderança demonstrada pelo seu empreendedor é de um tipo particular: a liderança criativa. Tal conceito, proposto por Rickards e Moger (2000), engloba os conhecimentos e crenças que o líder transmite à equipe de trabalho; o compartilhamento de sua visão; a geração de um clima voltado à criatividade e inovação; a busca por melhores maneiras de realizar o trabalho; o encorajamento às ideias próprias por parte dos integrantes da equipe; a busca de recursos externos ao grupo, por meio de ativação de redes; e a aprendizagem advinda da experiência.

## CRÉDITOS FINAIS

É chegada a hora de voltarmos ao nosso problema de pesquisa para refletir sobre as contribuições que este estudo traz para

o entendimento do fenômeno em pauta. O objetivo do trabalho foi identificar as práticas adotadas pelo empreendedor da Chilli Beans para torná-la uma marca exitosa. Concluímos que tais práticas se encontram consagradas na área de empreendedorismo ou discutidas na sua infante área de interseção com marketing (*vide* aspectos discutidos na seção anterior), mas ainda pouco ou nada incorporados ao *branding*. Por outro lado, tal qual nossa argumentação para elaborar a problemática e pesquisa sugere, concluímos também que tais aspectos encontram na intuição seu fio condutor. No caso de Caito Maia, as experiências advindas de seu cotidiano e de referências artísticas são o insumo primordial de suas ideias e de como estas são introduzidas na marca.

Entendemos que o conhecimento da construção dessa marca em específico contribua para a compreensão de um fenômeno mais amplo, que se refere à construção de marcas de maneira empreendedora. O estudo abre uma trincheira de oportunidades de pesquisas inseridas nos âmbitos da gestão de marcas, do marketing de modo mais amplo e do empreendedorismo. Outrossim, por meio da demonstração de práticas exitosas, aponta rumos para aqueles que se arriscam em novos empreendimentos, bem como para os gestores que buscam caminhos alternativos às práticas mais consagradas. Por um lado, o estudo corrobora o importante papel da inovação, da assunção de riscos e do reconhecimento de oportunidades – já amplamente discutidos na literatura sobre empreendedorismo e ação empreendedora – para a criação e desenvolvimento de novos negócios, apresentando como tais aspectos se adequam a uma situação específica de uma nova marca, à guisa da lacuna desse conhecimento na área de *branding*. Por outro lado, apresenta uma alternativa mais orgânica de abordagem comunicativa com os clientes e de organização de processos, demonstrando que o dialogismo e a informalidade – quando usada de maneira intencional e acompanhada – podem representar uma maior dinamicidade de atuação num cenário em que as mudanças ocorrem de maneira cada vez mais rápida. Por fim, a liderança aparece no caso estudado numa vertente diferente: a de promover e inspirar um processo de criatividade como elemento de diferenciação constante da marca.

Como desdobramento deste estudo, vislumbramos potencialidades para novas pesquisas. Numa primeira instância, a investigação de outras marcas dentro do perfil apresentado, que atuem com outros produtos e em outros segmentos de mercado, poderia contribuir para diálogos que pudessem culminar com a teorização de tal fenômeno. Por outro lado, esse objetivo poderia ser ampliado pelo estudo dessas marcas a partir de outros ângulos de seus processos de construção, tais como a co-

municação ao longo do tempo e a significação que lhes é atribuída pelos consumidores.

Do ponto de vista metodológico, a análise narratológica apresenta-se como uma alternativa bastante fecunda não só no campo do marketing como também nos estudos organizacionais de uma forma geral. Tal escolha assenta-se na premissa de que não há ciência social livre de qualquer grau de subjetividade e que a consciência dessa subjetividade possibilita circunscrevê-la em uma teoria (Todorov, 2003). O protocolo ora elaborado permite ao investigador construir o fenômeno à luz das vozes analisadas, a partir de suas unidades constitutivas, podendo acessar tanto a dimensão histórica dos fenômenos quanto a discursiva. Hoje, investigações do plano discursivo já se encontram legitimadas no campo da Administração, ao passo que a interface entre essas dimensões é ainda incipiente. Dessa forma, potencialidades e aprimoramentos surgirão à medida que seu uso ganhar espaço na área.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que fomentou, por meio de custeio e bolsa, a pesquisa que deu origem a este artigo.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James Publishing.
- Alves, M. A., & Blikstein, I. (2006). Análise de narrativa. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. Silva. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Barthes, R. (2004). *S/Z*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2005). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. W. Bauer, & G. Gaskell. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (9a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Bergson, H. (1994). *Intuição filosófica*. Lisboa: Colibri.
- Borg, E., & Gratzner, K. (2013, April 22-23). Theories of brands and entrepreneurship: conceptualizing brand strategies. *Annual International Conference on Enterprise Marketing and Globalization*. Singapore, 3.
- Chaston, I. (1997). Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure. *European Journal of Marketing*, 31(11-12), 814-31.
- Czarniawska, B. (2010). The uses of narratology in social and policy studies. *Critical Policy Studies*, 4(1), 58-76.
- Deleuze, G. (1991). *Bergsonism*. New York: Zone Books.

- Fillis, I., & Rentscheler, R. (2005). Using creativity to achieve an entrepreneurial future for arts marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(4), 275-287.
- Gaddefors, J., & Anderson, A. R. (2008). Market creation: the epitome of entrepreneurial marketing practices. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 10(1), 19-39.
- Gilmore, A., & Carson, D. (2001). Entrepreneurial marketing by networking. *New England Journal of Entrepreneurship*, 2(2), 31-38.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112.
- Jung, C. G. (2011). *Tipos psicológicos* (4a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (4a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Koehn, N. F. (2001). *Brand new: how entrepreneurs earned consumer's trust from Wedgwood to Dell*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1).
- Leão, A. L. M. de, & Mello, S. C. B. de. (2009). Atividades marcárias na vida cotidiana dos consumidores: descoberta de uma nova forma de se pensar as marcas? *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 92-116.
- Leite, L. C. M. (2002). *O Foco Narrativo* (ou a Polêmica em torno da ilusão). São Paulo: Ática, 2002.
- Martin, D. M. (2009). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 391-403.
- Meller, F., Hernandez, C. A., & Atmanczuk, M. J. (2013, março). Uma reflexão epistemológica sobre a formação do administrador e sua ciência. *Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*. Florianópolis, 2.
- Mello, S. B. Leão, A. L. M. S., Souza-Neto, A. F., Souza, I. L., Lubi, L. H. O., & Vieitez, C. M. A. B. (2011). Élan vital: o “eu do momento” no caráter libertário da criação publicitária. *Organizações em Contexto*, 7(14), 119-142.
- Meyers, Y. J., & Harmeling, S. S. (2011). Best address: the use of innovative marketing in the real estate industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(1), 74-84.
- Motta, P. R. (1988). Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *RAP-Revista de Administração Pública*, 22(3), 77-94.
- Paiva, F. G. Jr, Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Oliveira, S. R. M., & Simonetti, V. M. M. (2010). Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 12(1), 52-66.
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's model. *British Journal of Management*, 11(4), 273-283.
- Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: a conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29(1), 25-36.
- Schulte, R., & Eggers, F. (2010). Entrepreneurial marketing and the role of information – evidence from young service ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 56-74.
- Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(1), 1-19.
- Todorov, T. (2003). *As estruturas narrativas*. São Paulo: Perspectiva.