

AÇÃO EMPREENDEDORA NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA: ESTUDO DE CASO NO SETOR *BEACHWEAR*

*Entrepreneurial action on brand identity building:
a case study in beachwear industry*

André Luiz Maranhão de Souza Leão

E-mail: aleao@hotmail.com

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal de Pernambuco; Avenida Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, 50670-901, Recife, Pernambuco, Brasil.

Suélien Matozo Franco

E-mail: suelenmfranco@yahoo.com.br

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco; Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Professora substituta do Departamento de Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa

E-mail: flavizimmerle@hotmail.com

Mestre em Gestão Empresarial pela Associação Educacional Boa Viagem; Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Professora do Núcleo de Design da Universidade Federal de Pernambuco.

Henrique Cassiano Nascimento de Oliveira

E-mail: henrique.oliveira.1986@hotmail.com

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco.

Resumo

Cada vez mais as empresas têm reconhecido a função simbólica das marcas e realizado um trabalho de gestão para manter a imagem destas em consonância com seus propósitos. A abordagem convencional de gestão de marcas segue uma linha gerencial, mas podemos observar diversas marcas bem-sucedidas que não adotaram essa abordagem. Assim, atemos-nos à busca de compreensão do que denominamos construção empreendedora de marcas. O objetivo desta pesquisa é investigar como o empreendedor desenvolve a identidade de uma marca por meio de uma ação empreendedora. Para tal, debruçamo-nos sobre a Movimento, uma marca de *beachwear* representativa do fenômeno descrito. Dessa forma, a seguinte pergunta de pesquisa norteou a presente investigação: como a identidade da marca Movimento foi desenvolvida por meio de uma ação empreendedora? O método adotado foi o dos estudos biográficos, tendo sido usada a narratologia¹ como procedimento analítico, uma vez que esta permite se investigar a ação, o contexto e o autor do fenômeno empreendedor, bem como compreender como esses aspectos se entrelaçam na construção empreendedora de uma marca. Assim, desvela-se uma construção de identidade de marca distinta das ferramentas gerenciais tradicionais, mas pautadas por uma estratégia emergente. Nossos achados apontam a inovação como principal meio de aproveitar oportunidades e sobreviver às adversidades, a prevalência da intuição sobre planejamentos formais e uma tendência da fundadora à centralização, traços que vão ao encontro do que a literatura indica como características do *marketing* empreendedor.

Palavras-chave: *Marketing*. *Marketing* empreendedor. Gestão de marcas. Identidade de marca. Ação empreendedora.

Entrepreneurial action on brand identity building: a case study in beachwear industry

Abstract

Increasingly, companies have recognized the symbolic function of brands and accomplished a managerial work to maintain its image in line with their purposes. The conventional approach to brand management follows a managerial line, but we can observe several successful brands that have not adopted this approach. Therefore, we stick to the aim of understanding of what we call entrepreneurial brand building. This research aim is to investigate how entrepreneurs develops brand identity through entrepreneurial action. To this end, we focused on Movimento, a beachwear brand representative of the phenomenon described. Thus, the following research question guided this investigation: how Movimento's brand identity was developed through an entrepreneurial action? The method adopted was biographical studies, having been used narratology as analytical procedure, since it allows not only to investigate action, context and author of the entrepreneurial phenomenon, as well as to understand how these aspects intertwine in entrepreneurial brand building. Thus, it is unveiled a brand identity building distincted from traditional management tools, but underpinned by an emerging strategy. Our findings point to innovation as the primary ways to seize

opportunities and surviving the adversities, prevalence of intuition on formal planning and a founder's trend to centralization, traits that meet what literature indicates as entrepreneurial marketing characteristics.
 Keywords: Marketing. Entrepreneurial marketing. Brand management. Brand identity. Entrepreneurial action.

1 INTRODUÇÃO

A função simbólica das marcas para os consumidores é uma tendência crescente, à qual as organizações têm respondido com uma gestão de marcas cada vez mais concentrada em manter a imagem destas em consonância com seus propósitos. O que a literatura entende por *identidade de marca* corresponde a um conceito vinculado às marcas que as organizações produzem com base em um levantamento de atributos importantes para um possível consumidor. A promoção desses atributos visa orientar a percepção que o consumidor constrói acerca das marcas, a chamada *imagem de marca*, de modo que esta se alinhe à identidade (KELLER, 2012).

A gestão de identidade e imagem visando construir marcas fortes sugere comumente uma orientação estratégico-gerencial. Esta é parte de um planejamento baseado em pesquisas de *marketing* que apontam aspectos macro e microambientais da organização, oferecendo suporte a uma melhor tomada de decisões (KELLER, 2012). O objetivo dessa postura gerencial é obter o máximo de coincidência possível entre identidade e imagem da marca (DAL BÓ; MILIAN; DE TONI, 2012), evitando que o conceito atribuído pela organização sofra distorções. Tal construção pode, ainda, contar com a atribuição de traços pessoais à marca (AÑAÑA; NIQUE, 2009).

Por outro lado, não raro, podemos observar marcas bem-sucedidas que não adotaram a orientação estratégico-gerencial, cujos “gestores” não possuíam um planejamento formal. Nesses casos, o empreendedor, ao não se utilizar das ferramentas da abordagem tradicional –deliberadamente ou por desconhecê-las–, termina por considerar aspectos que nem sempre são contemplados pela gestão de marcas convencional, indicando uma ação empreendedora. O fenômeno do empreendedorismo pode ser examinado, segundo Danjou (2002), sob três aspectos: contexto, ator e ação, isto é, que ações o ator (empreendedor) utilizou (e como as utilizou) para viabilizar uma ideia advinda de uma oportunidade de negócio. Até recentemente, as marcas recebiam pouca atenção da pesquisa no campo do empreendedorismo; no entanto, suas teorias podem se alinhar a várias perspectivas desse campo (BORG; GRATZER, 2013).

Utilizando-se uma abordagem histórica em seus estudos sobre a construção de marcas fortes com base pela ação de empreendedores, Koehn (2001) aponta

que esses atores projetam sua marca com base no entendimento do papel que ela desempenha na vida dos consumidores, valendo-se do próprio conhecimento acerca de oferta e demanda. A construção da identidade da marca ocorre, portanto, a partir de uma ação empreendedora com base na intuição a respeito do que os consumidores consideram relevante.

O objetivo desta pesquisa foi investigar como o empreendedor desenvolve a identidade de uma marca por meio de uma ação empreendedora. Para tal, a marca pernambucana Movimento, de moda praia, *fitness* e casual, foi escolhida como caso particular. A opção pela marca ocorreu em razão da sua trajetória, na medida em que ela nasceu nos anos 1980, quando o Brasil vivenciou um *boom* da *dancewear*, e a bailarina Tininha da Fonte optou por produzir para atender a demandas próprias às quais o mercado não atendia. Nesse contexto, o crescimento inicialmente não planejado e a transformação da bailarina em gestora carregam indícios de uma construção empreendedora da marca, o que provocou o interesse dos pesquisadores. Dessa forma, a seguinte pergunta de pesquisa norteou a presente investigação: *como a identidade da marca Movimento foi desenvolvida por meio de uma ação empreendedora?*

Para tanto, adotamos a narratologia como abordagem metodológica, na medida em que ela permite compreender simultaneamente os três elementos envolvidos no fenômeno empreendedor: contexto, ação e ator. A seguir, apresentamos uma revisão de literatura sobre *marketing* empreendedor, os procedimentos metodológicos, a descrição dos resultados e, por fim, tecemos nossas considerações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As décadas de 1980 e 1990 marcam a emergência da temática das marcas no campo do *marketing* (SEMPRINI, 2006; PEROTTO, 2007). Em consonância com a orientação vigente nesse campo, a estratégico-gerencial, as marcas integram os estudos de gestão de *marketing* à luz dessa concepção, vistas, portanto, como ativos estratégicos das organizações. Para Aaker (2014), consagrado autor no campo da gestão de marcas, uma marca é muito mais que uma logomarca, ela sintetiza forças e opções estratégicas, representando uma espécie de núcleo da relação de consumo. Concepções como essa explicam a atenção às marcas como alvo de formulações estratégicas e decisões gerenciais, que caracterizam o chamado *branding*.

Nessa perspectiva de valor das marcas, destacam-se dois aspectos-chave: a identidade e a imagem. A primeira corresponde a um conceito vinculado à emissão

e constitui uma formulação elaborada pela organização, na qual seus atributos e seu composto de *marketing* são comunicados ao consumidor. Essa formulação seria decodificada pelo consumidor, constituindo a imagem. Tal relação se pretende tão bem-sucedida quanto forem convergentes identidade e imagem, pressupondo um relacionamento preconcebido, planejado e corporativamente gerido (LEÃO; MELLO, 2009; SEMPRINI, 2006).

Por outro lado, é possível identificar abordagens divergentes daquela considerada dominante no campo do *marketing*. O *marketing* orientado por um espírito empreendedor e praticado pelas empresas de pequeno porte é o que Kraus, Harms e Fink (2010) definem como *marketing empreendedor*, com base em uma associação da abordagem tradicional de *marketing* às ideias de inovação, assunção de riscos e proatividade. Esse *marketing* não advém de decisões gerenciais, mas de processos empreendedores e da cultura (HILLS; HULTMAN; MILES, 2008), constituindo uma abordagem inovadora para se entender um negócio (MORRIS; SCHINDEHUTTE; LAFORGE, 2001).

A compreensão do *marketing* empreendedor evoca as noções de *marketing* e empreendedorismo, uma vez que estas o constituem (MORRIS; SCHINDEHUTTE; LAFORGE, 2001). Para tanto, aponta como elementos comuns a ênfase no processo gerencial, a existência de elementos que se combinam de forma única (integrantes do composto para o *marketing* e recursos para o empreendedorismo) e a ideia de criação de valor, de que elementos se combinam de forma a resultar em valor a ser ofertado para o usuário. Duas possíveis áreas de investigação podem resultar da intersecção entre o *marketing* e o empreendedorismo: o papel do *marketing* no empreendedorismo e o papel do empreendedorismo no *marketing*, oportunizando compreender como atitudes empreendedoras podem ser aplicadas em projetos de *marketing*.

No que o *marketing* empreendedor difere do tradicional? Há pouca ênfase na maneira racional e sequencial proposta pela abordagem tradicional, uma vez que a abordagem empreendedora prioriza a proximidade e a sintonia com o consumidor, a ampliação de relacionamentos e a atenção constante às oportunidades do mercado (HILLS; HULTMAN; MILES, 2008; KOCKAK; ABIMBOLA, 2009; MORT; WEERAWARDENA; LIESCH, 2012; STOKES, 2000a, 2000b), as quais procura responder com inovação — em produtos, processos ou estratégias. No entanto, inovação e criatividade, por si só, não caracterizam o perfil empreendedor, mas tão somente inventor, uma vez que o indivíduo empreendedor, além desses atributos, apresenta habilidades gerenciais e conhecimento do negócio necessários

à sobrevivência do negócio (RAIMUNDO, 2010). Os critérios para a aplicação de recursos também diferem entre as abordagens: no *marketing* empreendedor, essa escolha recebe maior influência das vontades e desejos do gestor (HILLS; HULTMAN; MILES, 2008).

De acordo com Stokes (2000a, 2000b), cujas contribuições para o tema são bastante relevantes, o empreendedor busca primeiro aproveitar uma oportunidade de mercado, por meio da inovação, para, em seguida, estabelecer um mercado alvo. Dessa forma, avalia se sua oferta se aplica a determinado mercado por meio de consumidor-base e, ao encontrá-lo, adota o *bottom-up* para conquistar o mercado. Para o autor, tanto uma boa comunicação com os clientes quanto o estabelecimento de uma rede de relacionamentos que forneça informações do mercado, dos consumidores e dos concorrentes são fundamentais. Gaddefors e Anderson (2008) destacam, ainda, que essa comunicação precisa ocorrer de forma recíproca.

Admitindo que o *marketing* empreendedor é mais comum em empresas de pequeno porte, Kraus, Harms e Fink (2010) observam pouca formalidade nesse tipo de organização, que pode ser atribuída tanto ao foco em metas de curto prazo quanto à dificuldade em medir a taxa de retorno por cliente. Já Chaston (1997) estabelece uma relação entre o nível de mecanicismo ou organicismo da empresa e o sucesso do *marketing* empreendedor: quanto mais mecanicista for a organização, mais o *marketing* empreendedor tende a ter um desempenho negativo. O autor ainda admite que é possível a organização modificar sua estrutura de acordo com o momento em que vive. Collinson e Shaw (2001), nesse sentido, afirmam que o foco no empreendedorismo tende a reduzir à medida que a empresa cresce, uma vez que busca consolidação e redução de riscos. Portanto, segundo alguns autores (KRAUS; HARMS; FINK, 2010; COLLINSON; SHAW, 2001; ROWLEY, 2011), ainda que seja possível aplicar o *marketing* empreendedor em grandes empresas, é naquelas de pequeno e médio portes que sua incidência é mais comum.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza biográfica, ou pesquisa narrativa, uma vez que se caracteriza pelo estudo de um indivíduo e suas experiências, cujos dados podem advir de relatos desse indivíduo ao pesquisador, documentos ou dados obtidos em observação (CRESWELL, 2012). Trata-se de um estudo de cunho interpretativo, partindo do pressuposto de que a realidade é socialmente construída,

sendo o pesquisador, portanto, coparticipante desse processo (DENZIN; LYNHAMI; GUBA, 2011). A abordagem adotada foi a narratologia, de cunho semiótico-linguístico. Uma vez que surge no campo da linguística, inserida no conceito de *discurso*, pode ser considerada complementar à análise do discurso (ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

A literatura aponta níveis e critérios distintos de análise narratológica. Nas análises de Tzvetan Todorov e Roland Barthes, expoentes desse método, as vozes e visões do narrador merecem atenção (LEITE, 2002), uma vez que história e discurso se complementam na voz do narrador (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Os critérios analíticos deste estudo fundamentaram-se, portanto, nessas dimensões.

As unidades distributivas da narrativa encontram-se na dimensão histórica. Inicialmente, identificamos a função de sucessão (ALVES; BLIKSTEIN, 2006) tentando situar a experiência ocorrida no tempo, mesmo que tenha sido apresentada de outra maneira, uma vez que a malha de sentidos de uma narrativa é descontínua, já que esta é construída *a posteriori* (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Para tanto, localizamos os incidentes críticos, dos quais foram estabelecidas as categorias-base para as análises temáticas (BRÜCK; KAINZBAUER, 2002).

O próximo passo foi localizar as demais funções distributivas. Roland Barthes aponta os existentes e ocorrentes como unidades de conteúdo (LEITE, 2002). Os enunciadores ou personagens agentes da narrativa correspondem aos existentes. Por personagens, devemos compreender quaisquer agentes que sejam participantes no ato da comunicação (independentemente de serem pessoas humanas). É importante identificar o grau de protagonismo: estes podem ser protagonistas ou coadjuvantes, conforme a sua importância na narrativa. Já os ocorrentes correspondem às unidades de ação. Trata-se de uma dimensão histórica na qual se registram os personagens em esferas distintas da conduta humana: a esfera do desejo (vontade de possuir ou fazer algo), a esfera da comunicação (atribuir e transmitir significados, requerendo dialogismo) e a esfera da participação (aquilo cuja realização demanda esforço) (ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

Já a dimensão discursiva contempla as funções e os indícios. As ações mencionadas nos enunciados, sob o ponto de vista de sua função, correspondem às funções, que podem ser, em um primeiro nível, *cardinais* ou *catalisadoras*, sendo os primeiros núcleos da narrativa e as últimas responsáveis por unir esses núcleos. Em um segundo nível, tanto as cardinais quanto as catalisadoras podem ser *transformadoras*, quando implicam ruptura na narrativa; *estratégicas*, capazes de construir sistemas imaginários e simbólicos, cujos elementos estruturantes podem estar presentes na

instância a partir de quais discursos são produzidos; e *simbólicas*, quando têm o poder de realçar um universo simbólico. Estas, por sua vez, podem ser formadoras ou evocadoras, sendo as primeiras capazes de atribuírem um sentido à narrativa e as últimas, passíveis de se tornarem um incidente emblemático, que particulariza a história (ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

As unidades integrativas do texto correspondem aos indícios, que podem ser índices ou informantes, fundamentais ao entendimento da narrativa em sua totalidade. Os índices comportam-se como agentes da narrativa e podem corresponder a um sentimento (circunstâncias emocionais), uma atmosfera (sensações atribuídas à forma de narrar) ou uma filosofia (princípio norteador). Situando a narrativa espacial e temporalmente, os informantes podem ser de espaço: físico (um local determinado), social (local de interações) e psicológico (vivências, sentimentos e pensamentos) e de tempo: cronológico (ordem sequencial de acontecimentos), psicológico (baseado na subjetividade do personagem) e discursivo (ordem que se estabelece na forma discursiva) (ALVES; BLIKSTEIN, 2006; LEITE, 2002).

Sendo um estudo qualitativo interpretativista, a coleta de dados adotou critérios de representatividade e saturação (BAUER; AARTS, 2005). Em conformidade com o método biográfico, a base fundamental da pesquisa foram as entrevistas narrativas, por isso os extratos apresentados foram retirados delas. O *corpus* de pesquisa foi complementado por dados secundários, composto de material promocional e anúncios publicitários da marca, bem como matérias jornalísticas veiculadas sobre esta. Tais materiais foram coletados em sítios eletrônicos na internet, incluindo o da empresa, bem como com a própria organização e sua agência de publicidade. A empreendedora e a diretora comercial da marca foram entrevistadas em agosto de 2011 e os dados secundários foram coletados entre abril e julho do mesmo ano. A principal função dos dados secundários foi a de triangulação das entrevistas, de forma a completar e aprofundar certos aspectos expressos pelas entrevistadas (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Além da função de triangulação, tais dados possibilitaram a elaboração do roteiro das entrevistas, assim como o aprofundamento dos incidentes críticos que delas emergiram.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS: OS PASSOS DE UMA BAILARINA

Os resultados serão descritos sob a forma de uma narrativa, na qual a história é contada em blocos a partir dos incidentes críticos, e os acontecimentos mais importantes são desmembrados, relacionando-se os incidentes aos existentes e ocorrentes (dimensão histórica) e ressaltando suas respectivas funções e indícios (dimensão discursiva).

4.1 PRIMEIRO ATO: DO PALCO AO SOL

No início dos anos 1980, era na criação de figurinos para os espetáculos de *ballet* que coreografava a bailarina, professora de dança e então estudante de Design Tininha da Fonte, a qual unia sua experiência em duas formações distintas: o *design* e a dança. A vivência nesses dois campos (coadjuvante) permitiu-lhe enxergar em um mercado pautado pela tradição como o de *dancewear*, no qual a oferta de tecidos, cores e modelagens era bastante limitada, a oportunidade de produzir algo diferenciado. Movida pelo intuito de inovar (ocorrente de participação) nesse mercado tradicionalista, mas bastante aquecido – o sucesso da telenovela *Dancing Days* (1978-1979) deixara seu rastro na mídia: uma febre de dança, *fitness*, academia –, Tininha da Fonte criava uma loja especializada em dança e *fitness*: em 20 de agosto de 1982 nascia a Movimento.

Nesse momento, encontramos a função cardinal estratégica instrutiva, referente à sua formação como bailarina e *designer*, e a função cardinal simbólica produtiva, relacionada ao seu trabalho como coreógrafa e figurinista de espetáculos. Esse período de formação também sugere um sentimento de inspiração, uma atmosfera de competência e uma filosofia de preparação, em um tempo cronológico, espaço físico e social de formação e trabalho, tempo discursivo de competência e nos espaços psicológicos de dança e *design*. A fundação da loja de artigos de dança e *fitness* tem funções cardinais transformadora desencadeadora e simbólica formadora produtiva e evocadora identitária. A ruptura com a tradição (tempo discursivo) do mercado de *dancewear* (espaço social) indica uma filosofia de inovação, e a criação pautada pela vivência na dança indica um sentimento de inspiração, ambos em uma atmosfera de origem e em um tempo cronológico de gênese e espaço físico de trabalho.

A fundação da Movimento não implicou o afastamento de Tininha das salas de dança. Durante os primeiros anos, ela ocupava suas manhãs com seu trabalho de estilista e as tardes com as aulas de *ballet*, até que surgiu a demanda por dedicação exclusiva (incidente crítico). Tanto o nascimento da primeira filha quanto a abertura de novas unidades da Movimento passaram a exigir da estilista uma maior concentração e o estabelecimento de prioridades para conciliar vida pessoal e profissional. Esse incidente crítico, protagonizado pela abdicção da dança, teve como coadjuvantes a maternidade e a ampliação do negócio, que representaram, respectivamente, o intuito de se resguardar e concentrar, na esfera do desejo, e de priorizar e expandir, na esfera da participação (ocorrentes).

A maternidade e a abertura de novas unidades exerceram, respectivamente, funções cardinais estratégicas transitiva e participativa. Ambos os protagonistas sugerem um sentimento de dedicação e atmosferas de transição e expansão, respectivamente. A maternidade e o crescimento (espaços psicológicos) impuseram uma sobrecarga (tempo psicológico) que precisava ser administrada por meio de escolhas (tempo discursivo), como abdicar da dança, em um tempo cronológico de maternidade e trabalho, espaços físicos do lar e do trabalho e espaços psicológicos à vida pessoal e ao trabalho. O *boom* de dança e *fitness* na mídia teve funções catalisadoras simbólicas formadora inspiradora e evocadora identitária. O mix da Movimento fora definido em conformidade (índice de filosofia) com esse modismo (espaço social e tempo discursivo), sugerindo um sentimento de identificação, em um espaço físico e tempo cronológico de trabalho e tempo psicológico de escolha.

A despeito do aquecimento do mercado de dança e *fitness*, Tininha observou que, em determinados períodos do ano, como as férias escolares (que geralmente coincidem com as férias das escolas de dança), as vendas sofriam uma queda significativa. Para compensar essa oscilação, optou por incorporar ao seu mix a moda praia. Se por um lado a medida resolvia o problema da oscilação de vendas, por outro criava um novo impasse: a diversificação do mix, em um espaço de pontos de venda com uma média de 45 m², tornava-se um excesso de informação para o consumidor. Dada a grande aceitação dos biquínis, a Movimento excluía do seu mix a *dancewear*. A inclusão de moda praia ao mix da Movimento foi um incidente crítico que somente veio responder à necessidade de equilibrar as vendas (ocorrente de participação) decorrente das oscilações (protagonista), como demandou a especialização (ocorrente de participação) em dois dos três segmentos, protagonizada pela retirada da *dancewear*.

Essa oscilação de vendas indicava uma atmosfera de incerteza e, segundo uma filosofia de sobrevivência e identificação, a *dancewear* era substituída pela moda praia. Esse incidente teve funções cardinais estratégica adaptativa e simbólica formadora identitária. Em um tempo cronológico de sazonalidade e um tempo discursivo de ineditismo, a abertura da primeira loja especializada em biquíni ocorria em um espaço psicológico de criatividade. O espaço físico do ponto de venda e o espaço social de trabalho, porém, não comportavam a diversificação do mix, configurando-se como um espaço psicológico de restrição e implicando um tempo discursivo de escolha – qual item substituir?

O crescimento da rede, então focada em moda praia e *fitness*, levou a Movimento, de forma pioneira, a abrir uma unidade em um *shopping*. Se por um lado essa iniciativa a colocava à frente das outras marcas, por outro representava um desafio, na medida em que se tratava de um segmento de produtos que não funcionava conforme a dinâmica das “grandes datas”, que costuma movimentar os *shoppings*. A primeira loja dessa magnitude foi a do Shopping Recife, cidade natal da marca, mas na sequência outras unidades em *shopping* foram abertas fora do Estado, a exemplo de unidades em Salvador, Maceió e Rio de Janeiro. À abertura da primeira loja no *shopping* (protagonista), motivada pelo intuito de expandir (ocorrente de participação) e de inovar (ocorrente de desejo), seguiu-se à ampliação da rede (protagonista) em território nacional.

A abertura da primeira loja no *shopping* teve funções cardinais transformadora ineditista e estratégica consolidativa. A ousadia (índice de sentimento) de adentrar em um espaço com uma dinâmica própria como o ambiente do *shopping* (espaços físico e social) representou um desafio (índice de atmosfera, espaço psicológico e tempo discursivo) ao qual a marca buscou responder com inovação (índice de filosofia). A expansão para os *shoppings* de outros estados ocorreu em uma atmosfera de oportunidade, pautada por uma filosofia de expansão e pelo mesmo sentimento de ousadia, em um tempo cronológico e espaço psicológico de crescimento, tempo discursivo de desafio e espaços físico e social dos *shoppings* do país.

4.2 SEGUNDO ATO: MODA AO PÔR DO SOL

Mais uma vez, a questão da sazonalidade levaria a Movimento a repensar seu mix. Sendo a moda praia o carro-chefe da marca, durante o inverno as vendas caíam, e veio a necessidade de uma linha de produtos que driblasse essa oscilação.

E, mais uma vez, a necessidade de equilibrar as vendas (ocorrente de participação) seria solucionada com uma revisão no mix. Inicialmente uma “moda pós-praia”, a moda casual evoluiu tornando-se uma moda para ser usada em qualquer lugar e cuja principal característica seria ser confortável, conforme observamos nas palavras da Diretora Comercial Marina da Fonte:

[...] a gente vestia o nosso cliente até as duas horas da tarde, quando ele tirava o biquíni e colocava uma roupa. E por que não colocar uma roupa da Movimento? Então, a ideia foi entender esse período onde a pessoa tava em contato com a marca Movimento: de duas horas da tarde pra seis horas da noite, né? Então, tirar o biquíni e continuar usando Movimento. (informação verbal).

Por outro lado, o segmento de *fitness*, por ser mais tradicional, já não condizia com uma marca que se mostrava alinhada às tendências da moda. E, mais uma vez, o espaço físico dos pontos de venda não comportava três linhas de produtos.

O incidente crítico revisão do mix foi protagonizado tanto pela inclusão da moda casual quanto pela realocação da moda *fitness*. A inclusão da moda casual que viria a responder à necessidade de equilibrar as vendas (participação) e diversificar (desejo) criou, por sua vez, a necessidade de valorizar o espaço físico, levando à retirada gradual do segmento de *fitness* dos pontos de venda (coadjuvante). Essa retirada, porém, não correspondeu a uma eliminação da linha de produtos, conforme ocorrera com a *dancewear*, mas a uma realocação para outros espaços que não fosse o ponto de venda. Uma vez que o segmento de *fitness* da marca era muito forte, existia um projeto de trabalhá-lo paralelamente, em lojas virtuais, multimarcas e até em uma loja de fábrica.

Para uma marca cujo principal segmento é a moda praia, a sazonalidade (tempo cronológico) implica oscilação das vendas. Mesmo nos estados nos quais não há propriamente um inverno, a ideia de estações de ano (tempo discursivo) leva as pessoas a diminuírem as idas à praia – e, conseqüentemente, as compras de biquíni – em determinado período do ano (tempo cronológico). Sob uma filosofia de sobrevivência em uma atmosfera de incerteza, a moda casual, assim como a retirada gradual da moda *fitness* dos pontos de venda (espaço físico), teve funções cardinais transformadora adaptativa e simbólica evocadora. A introdução do segmento de moda casual, em uma atmosfera de necessidade e sob uma filosofia de identificação, requereu uma nova revisão do mix, uma vez que manter as três linhas

de produto em uma loja física de poucos metros quadrados (tempo cronológico e espaço psicológico de restrição) se tornava um excesso de informação. A moda *fitness*, por sua vez, tinha menos potencial de inovação (espaço social de tradição) conforme as tendências do universo da moda (espaço social). Por outro lado, a constatação (tempo discursivo) de que esse segmento era muito forte para a marca a levou a desenvolver um trabalho paralelo para esse segmento, indicando uma filosofia de diferenciação. A realocação da moda *fitness* para novos espaços físicos e sociais, como lojas virtuais, multimarcas e de fábrica, teve função cardinal estratégica identitária, em um tempo cronológico de declínio.

4.3 TERCEIRO ATO: UM PALCO SEM FRONTEIRAS

A participação no São Paulo Fashion Week (SPFW) (protagonista), evento que, segundo Tininha, é “uma vitrine para o mundo”, abriu novos caminhos para a Movimento. A ideia era divulgar (ocorrente de comunicação) a marca visando expandi-la (ocorrente de participação). Se até então a ideia de expansão estava ligada a ampliar o número de lojas próprias ou o volume de venda dessas lojas, o SPFW trouxe duas novas demandas: as lojas multimarcas e o mercado externo. A iniciativa não apenas fortaleceu o nome da Movimento como também inaugurou uma nova fase na história da marca (funções cardinais estratégica consolidativa e transformadora desencadeadora). A participação indica uma filosofia de expansão e um sentimento de reconhecimento, em uma atmosfera de oportunidade. O SPFW representou uma oportunidade (tempo psicológico) de obter visibilidade (espaços físico e psicológico) no mundo da moda (espaço social), em um tempo cronológico de expansão.

Com o intuito de divulgar e expandir (ocorrentes de comunicação e desejo, respectivamente) a rede além das fronteiras nacionais, a Movimento passou a investir (ocorrente de participação) no mercado externo por meio da participação em grandes feiras internacionais (coadjuvante). Outro investimento foi a criação de uma modelagem específica para o mercado exterior, não tão pequena quanto, mas muito próxima da modelagem brasileira, visando atender (ocorrente de participação) a um público específico. Nos últimos anos, porém, o câmbio desfavorável levou a Movimento a desacelerar os investimentos em exportações e atuar no mercado exterior de forma mais passiva, contando com os bons contatos que fizera nos primeiros anos de exportação.

O investimento (tempo discursivo) no mercado internacional (espaços físico e social) veio no rastro da visibilidade proporcionada pelo SPFW. A entrada nesses espaços teve função cardinal transformadora desencadeadora, porém a permanência teve função cardinal estratégica mantenedora, ambas em uma atmosfera de oportunidade e sob uma filosofia de expansão. As questões cambiais que levaram a marca a repensar o investimento (tempo discursivo), uma vez que a relação custo-benefício (tempo discursivo) se tornara menos vantajosa, resultaram em um período de inércia (tempo e espaço psicológicos) em relação ao mercado externo – sem realizar grandes investimentos, ficavam à disposição da demanda.

Como as exportações sacrificavam a margem de lucro, a Movimento voltou o olhar para o mercado interno – lojas próprias e multimarcas nacionais. A participação em eventos como Fashion Business e Rio-à-Porter elevou a visibilidade da marca em âmbitos nacional e internacional. Com isso, inaugurava-se um período de expansão (tempo cronológico e espaço físico) voltado para o setor de multimarcas. A participação em feiras nacionais, pautada por uma filosofia de expansão, em uma atmosfera de demanda e visibilidade, teve funções cardinais estratégicas ampliadora e consolidativa, em um espaço psicológico de oportunidade.

A modelagem para a exportação se tornou opcional, visto que a brasileira passou a ter uma maior demanda, uma vez que o mercado externo foi se acostumando ao tamanho dos biquínis, e hoje a Movimento adota uma modelagem “democrática”, nas palavras de Tininha: uma mesma coleção contém biquínis pequenos, médios, de lacinho, entre outros. Essa modelagem (protagonista) foi criada no intuito de flexibilizar (ocorrente de participação). Apesar da desaceleração dos investimentos no mercado externo (espaço físico), a marca continuou atendendo a esse mercado. A modelagem opcional indica uma filosofia de flexibilidade. A maior aceitação (tempo discursivo) da modelagem brasileira tradicional nesse mercado indica uma atmosfera de identificação. A flexibilização da modelagem teve funções cardinais transformadora adaptativa e simbólica formadora identitária.

4.4 NO *BACKSTAGE*: O *MODUS OPERANDI*

O início das atividades da Movimento foi um pouco diferente do convencional. Se o caminho mais comum é da fábrica à loja, a marca optou pelo inverso: dispunha de lojas, mas não fabricava. As peças criadas pela estilista Tininha da Fonte eram produzidas em fábricas no Rio de Janeiro e em São Paulo, onde

recebiam etiquetas com a marca. Essa foi uma preocupação que ela teve desde o início: a aplicação do “M” curvilíneo que caracteriza a marca em todas as peças. Atrasos nas entregas tornaram a produção remota um problema que Tininha procurou resolver com a abertura de fábrica local. Esta produzia itens mais simples e, à medida que se aperfeiçoava, ia substituindo a produção remota. A produção local, porém, somente substituiu completamente a produção remota quando Tininha julgou que a fábrica tinha atingido a um padrão de qualidade elevado, produzindo peças melhores que as dos então fornecedores. Essa transição levou aproximadamente 15 anos. A primeira fábrica, no Bairro dos Bultrins, em Olinda, PE, não comportava o crescimento da produção, tendo sido posteriormente transferida para o Bairro do Ibura, em Recife, PE, onde a infraestrutura estava preparada para crescer. A ausência de fábrica e a fábrica própria protagonizaram a operação fabril (incidente crítico) da Movimento. As necessidades de produzir peças, superar as dificuldades com a terceirização e atingir a um padrão de qualidade correspondem aos ocorrentes de participação.

A opção por terceirizar a operação fabril, na contramão do que se praticava normalmente, tem função cardinal estratégica constitutiva e corresponde a uma atmosfera de origem, em um tempo cronológico de gênese, tempo discursivo de ineditismo, espaço físico de produção remota e espaço social de terceirização. Ainda nesses espaços e tempos, a preocupação em afixar a marca desde as primeiras peças tem função cardinal simbólica formadora identitária e revela um sentimento de exclusividade e uma atmosfera de diferenciação. Ao se deparar com dificuldades (espaço psicológico) decorrentes da terceirização (espaço social) e, sobretudo, da produção remota (espaço físico), a Movimento decidiu iniciar, aos poucos, sua própria operação fabril (função cardinal transformadora adaptativa), sugerindo uma atmosfera de necessidade e uma filosofia de sobrevivência, em um tempo cronológico de trabalho e em tempo e espaço psicológicos de dificuldades. A substituição gradual, à medida que a sua produção fabril superava o padrão de qualidade do fornecedor, teve função cardinal transformadora regulatória, indicando uma filosofia de qualidade, em um tempo cronológico de trabalho e tempo psicológico de dificuldade. O processo de substituição apenas foi concluído em um tempo psicológico de *expertise* e tempo discursivo de superação, passando a marca a ocupar um espaço físico de produção própria e um espaço psicológico de superação. A transferência da primeira fábrica para um espaço físico de ampliação, que comportasse o crescimento (tempo discursivo) da empresa, teve função cardinal estratégica consolidativa e indicou uma atmosfera de oportunidade e uma filosofia de prontidão, em um tempo cronológico de trabalho.

A mão de obra na fábrica, porém, ainda era um problema que, segundo a entrevistada, afetava todos os polos têxteis do estado. O envelhecimento das costureiras aliado ao desprestígio da profissão e à carência de cursos de formação resultava em uma escassez de mão de obra qualificada. Além disso, a mão de obra chegava com conhecimento muito limitado às operações básicas de corte e costura. Era necessário capacitar a mão de obra de que já se dispunha, bem como renovar o quadro e recrutar profissionais (ocorrentes de participação). Dentro da fábrica, as costureiras (protagonistas) recebem um treinamento de modo a aperfeiçoar as operações fabris.

O envelhecimento da mão de obra e a baixa demanda por formação em costura têm função catalisadora estratégica desafiadora, em um espaço físico e social e tempo cronológico de trabalho, indicando uma atmosfera de escassez. A baixa procura por cursos de costureira sugere uma desvalorização da profissão (índice de filosofia). Já a oferta de capacitação às costureiras da empresa tem função catalisadora estratégica instrutiva e revela uma filosofia de formação.

Além de capacitar seu quadro de profissionais, a Movimento engajou-se em alguns projetos sociais oferecendo formação a pessoas de comunidades carentes, a exemplo do trabalho realizado em Brasília Teimosa, a convite da AD-Diper. A Instituição, vinculada ao Governo do Estado de Pernambuco, ofereceu patrocínio à participação da Movimento em uma edição do SPFW – um evento que requer um altíssimo investimento financeiro –, na qual as peças que resultaram desse trabalho social foram divulgadas. A proposta da Movimento nesse projeto era capacitar as participantes a fazerem biquíni com excelência. Para tanto, a equipe da Empresa foi à comunidade e ofereceu um treinamento com duração de seis meses, que ia desde operações básicas de costura até a confecção das peças. O duplo objetivo de capacitar mulheres de uma comunidade carente e obter subsídio para a edição do SPFW (ocorrentes de participação) resultou na parceria (incidente crítico), que também visava absorver a mão de obra ora formada (ocorrente de desejo) e divulgar o trabalho social no evento (ocorrente de comunicação).

O trabalho social teve funções cardinais transformadora instrutiva e estratégica associativa, ao enxergar nas mulheres da comunidade (espaço físico e social) um potencial (índice de sentimento). A parceria entre Movimento e AD-Diper configurava-se em uma permuta (índice de filosofia), na qual a Instituição oferecia à marca um patrocínio à sua participação no SPFW e fornecia subsídios para um trabalho com as mulheres de Brasília Teimosa. O trabalho durou seis meses (tempo cronológico de trabalho e psicológico de inspiração e dedicação) e não foi

renovado pelos mais seis meses previstos (tempo cronológico de ruptura) em razão de procedimentos burocráticos na esfera pública (espaço social). A participação dessas mulheres no SPFW representou um ganho para ambas as partes, na medida em que a empresa divulgava seu trabalho social e as mulheres ingressavam no mundo da moda (espaço social) divulgando sua qualificação (espaço psicológico de reciprocidade).

O destaque desse projeto foi a utilização de couro de peixe nas peças, um material bastante acessível às mulheres da comunidade, uma vez que a maioria era esposa de pescador, e que seria facilmente desperdiçado se não fosse o projeto. O papel da Movimento nessa iniciativa foi conferir uma nova roupagem, um *design*, a um trabalho existente, uma vez que as mulheres de Brasília Teimosa já produziam utilizando o couro de peixe. A utilização deste (protagonista) buscava não apenas aproveitar (ocorrente de participação) um material acessível, como conscientizar a comunidade acerca de um melhor aproveitamento dos resíduos, inovar (ocorrentes de desejo) e divulgar (ocorrente de comunicação) a iniciativa no SPFW.

O trabalho realizado com o couro de peixe teve função cardinal transformadora inovadora. Partiu de um trabalho prévio que as mulheres da comunidade de Brasília Teimosa já realizavam (função catalisadora estratégica precursora), cujo potencial (índice de sentimento) poderia ser aproveitado (índice de oportunidade) no trabalho com a moda praia. A facilidade de acesso ao couro de peixe (índice de atmosfera) aliada à adequada preparação (índice de filosofia) poderia trazer não apenas um bom resultado do ponto de vista estético, mas também no que diz respeito a uma conscientização a respeito do aproveitamento dos resíduos da atividade pesqueira (função catalisadora estratégica ecológica).

Apesar de acreditar que trabalhos sociais em comunidades carentes proporcionam um bom retorno para ambas as partes, Tininha ainda não se envolvia em um novo projeto (até o momento da entrevista), além do trabalho que realiza rotineiramente no Bairro do Ibura, na esperança de continuar o projeto de Brasília Teimosa, o qual fora interrompido. A necessidade de continuar e encerrar ciclos (ocorrentes de participação e desejo, respectivamente) é o que impede a marca de se envolver em outra comunidade, além do Ibura, conforme a fala de Tininha:

Por exemplo, aqui, quem a gente pôde empregar, aqui na empresa, de comunidade, a gente já empregou. Porque aqui, agora, no Ibura, eu acho que 50, 40% das costureiras que a gente tem é tudo daqui. A gente preparou, a gente ensinou. Começou a fazer bordado pra gente, aí começou a fazer bor-

... dado, a gente pagava, e já incorporamos como costureiras. Eu acho muito interessante isso e eu tenho muita vontade [...] Eu não procurei *outra* comunidade pra trabalhar, fora aqui, pra ir um dia, porque eu ainda to com essa esperança de continuar com essa de Brasília Teimosa. (informação verbal, grifo nosso).

Com a interrupção dos trabalhos em Brasília Teimosa, a opção por não “adotar” de imediato outra comunidade revela esperança (índice de sentimento) de uma renovação da parceria. O trabalho social visando à preparação de mão de obra (índice de filosofia) tem funções cardinais transformadora instrutiva e simbólica formadora agregadora, na medida em que representa a oportunidade (tempo discursivo) de gerar emprego e renda às comunidades, bem como de driblar a carência de mão de obra qualificada no setor (espaço psicológico de contribuição).

No que diz respeito à mão de obra na parte de criação, a fundadora deixa clara sua preferência por estagiários com formação em Design, mais precisamente no Curso ofertado pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), o mesmo em que se graduou. Ela acredita que, por ter um espectro mais amplo, o Curso de Design (protagonista) tem o papel de fornecer a base (ocorrente de participação), enquanto o Curso de Moda (protagonista) vem acrescentar (ocorrente de participação) uma formação complementar. O processo criativo, porém, ainda permanece bastante centralizado em Tininha, que durante 23 anos criou sozinha todas as peças, o que, provavelmente, segundo ela, fez com que a identidade da marca carregasse muitos traços da sua personalidade.

A preferência pela formação acadêmica em Design em relação à formação em Moda revela as funções catalisadora estratégica agregadora, simbólica formadora instrutiva e evocadora basilar do primeiro, em contraposição às funções simbólicas formadora instrutiva e evocadora complementar do segundo, indicando uma atmosfera de avaliação, na qual a formação (filosofia) do primeiro Curso é mais apreciada por se julgar que ofereça um horizonte mais amplo (espaço psicológico). A presença de Tininha – que durante 23 anos (tempos cronológicos de gênese e passado recente) desempenhou sozinha o trabalho de criação – no processo criativo (função cardinal estratégica centralizadora), imprimindo traços de sua personalidade às peças, tem funções cardinais simbólicas formadora inspiradora e evocadora identitária. O envolvimento (índice de filosofia) de Tininha na rotina de criação sugere um sentimento de realização e identificação, bem como o fato de imprimir sua identidade (índice de filosofia) nos produtos.

Para se manter alinhada com as tendências, Tininha viaja duas vezes por ano ao exterior, pesquisa em *books* e *sites* especializados. Mas, quando o assunto é moda praia, a influência dessas tendências globais é muito limitada, uma vez que nesse segmento o Brasil é que serve de referência para o exterior. As tendências globais influenciam apenas aspectos muito gerais, como cores. Já no segmento de moda casual, as referências externas são indispensáveis. Se a protagonista moda casual precisa moldar-se (ocorrente de participação) ao mercado global, ocorre o inverso com a protagonista moda praia, que serve de referência (ocorrente de participação) para os países estrangeiros. Na criação de peças de moda praia, a prioridade para a Movimento não é se manter alinhada a esta ou àquela tendência, mas oferecer uma modelagem que realce (ocorrente de desejo) e até melhore o corpo feminino, uma vez que é na praia que as mulheres mais expõem o corpo.

O tema de suas coleções, por sua vez, não advém de uma pesquisa específica, mas emerge espontaneamente à medida que as referências acumuladas em pesquisas e viagens vão se misturando e assumindo uma forma própria. Essa forma vai sendo aperfeiçoada até se chegar a uma coleção. Isso também ocorre com elementos regionais. Tininha afirma que não os utiliza diretamente em suas coleções (como fuxicos e renascença), mas se deixa influenciar pelas cores, formas e vivências do seu entorno, sempre privilegiando a linguagem universal da moda. Dessa forma, os elementos regionais (protagonistas) estão inseridos em suas vivências (coadjuvante) de modo a inspirar e gerar identificação (ocorrentes de desejo e comunicação, respectivamente) ao criar peças (ocorrente de participação).

A busca de referências que norteiam o processo de criação tem funções catalisadoras estratégicas inspiradora e agregadora e indica uma filosofia de formação, no que diz respeito às viagens de pesquisa de tendências globais, e criativa, no que se refere à moda praia, uma vez que a produção nacional costuma servir de referência para o exterior, indicando uma filosofia de competência. Em ambos os casos, tanto no que se refere a buscar referências quanto a servir de referência (índice de atmosfera), há uma função catalisadora simbólica formadora identitária. Já os elementos regionais, que podem constituir um repertório de referências que emergem espontaneamente, têm funções catalisadoras simbólicas formadora identitária e evocadora icônica. A recusa em reproduzir elementos do regional (espaço social) sob a alegação de que a moda possui uma linguagem universal, revela um tempo discursivo de globalismo e uma filosofia de universalização. Por outro lado, ao admitir o universo regional como fonte de vivências cotidianas que podem constituir referências, revela um sentimento de identificação.

4.5 “VITRINE PARA O MUNDO”

Nascida no universo da dança e tendo este como primeira inspiração, a loja criada pela bailarina-estilista recebeu o nome de Movimento pelo escultor e amigo Cavani Rosas. Muito embora a dança tenha sido o primeiro item a ser retirado do mix quando das sucessivas revisões, a ideia de ação proposta pela palavra “movimento” permanece válida para o mix atual, uma vez que, segundo a fundadora, praia, verão e esportes não deixam de ser movimento e não podem ser vistos de forma estática. O nome (protagonista) busca transmitir a leveza (ocorrente de comunicação) inerente à identidade da marca. A ideia de dinamismo também está no logotipo, criado pela *designer* e professora Neide Câmara, cujo “M” curvilíneo é o elemento mais marcante, que permanece após sucessivos *redesigns*. Em um fundo de estrelas, xadrez ou perpassado por ondas, o “M” curvilíneo permite identificar (ocorrente de comunicação) a marca de tal maneira que, mesmo afastado de todos os demais elementos gráficos, pode ser facilmente reconhecido.

O nome Movimento, inspirado no universo da dança (espaço psicológico), tem função cardinal simbólica formadora identitária. Revela identificação (filosofia) com a ideia de dinamismo (atmosfera) da dança (no tempo cronológico de batismo) e da moda praia e casual ofertada pela marca na atualidade, marcada pela fluidez (tempo discursivo). Principal elemento gráfico, o “M” curvilíneo tem função cardinal simbólica evocadora icônica. Dentro de uma mesma atmosfera e filosofia, a força do “M” fez com que ele permanecesse o principal elemento desde a concepção do projeto gráfico da marca até o presente, após sucessivas modernizações (tempo cronológico).

Ao fundar a Movimento, mesmo com suas operações fabris remotas, Tininha demonstrava uma preocupação com a comunicação da marca. Todas as peças recebiam uma etiqueta com seu “M”. As primeiras campanhas publicitárias (protagonista) também não tardaram: na intenção de divulgar (ocorrente de participação), foram feitas tão logo se introduziu o segmento de moda praia. Com o propósito de continuar (ocorrente de comunicação) as campanhas, a Movimento mantinha um vínculo com o publicitário responsável pelas suas campanhas, seguindo-o caso trocasse de agência.

As campanhas publicitárias, porém, nem sempre abordaram o conceito de leveza e despojamento da marca. Os primeiros *outdoors* exploravam a sensualidade do corpo feminino em trajes de banho. De forma inédita, no intuito de descontrair e inovar (ocorrentes de desejo e participação, respectivamente), a Movimento lançou

o primeiro *outdoor* com um modelo do sexo masculino no segmento de moda praia, o peixe-gato. Em seguida, passou-se a explorar a descontração e priorizar as imagens, reduzindo o conteúdo textual visando acelerar a leitura (ocorrente de participação) e ser mais facilmente identificada (ocorrente de participação).

A introdução da moda casual representou uma mudança no estilo das campanhas publicitárias da Movimento. Sem querer privilegiar nenhum dos segmentos em relação ao outro, a campanha institucional (protagonista) visava ser neutra (ocorrente de participação) em relação às modas praia e casual. As campanhas subsequentes também passaram a evitar focar algum dos segmentos, uma vez que ainda havia uma forte resistência do público em enxergar a Movimento como uma marca que oferecia mais que moda praia. Buscando dissociar a imagem da marca como meramente moda praia, os *outdoors* passaram a explorar o tema de cada coleção, alinhado com a edição correspondente do SPFW.

A resistência do consumidor em dissociar o Movimento de moda praia também levou a marca a repensar a ambientação das lojas e as vitrines, a criação de estampas e modelos, as peças publicitárias, entre outros aspectos. Enquanto a moda casual busca se firmar (ocorrente de participação), a moda praia (protagonista) precisa equilibrar (ocorrente de participação) sua prevalência (coadjuvante) sobre o outro segmento. A esse respeito, Marina aponta:

Como a Movimento foi durante vinte e poucos anos só moda praia, então, quando a gente começou a colocar moda, a gente escutava [...] Muitas vezes tava [...] a vitrine, passava uma pessoa e dizia: “Ah, adorei essa saída de praia!”, e na realidade não era saída de praia, era um vestido. Então, a gente passou por esse questionamento: como colocar na cabeça do cliente que isso não é uma saída de praia, é um vestido? Então, onde a gente pode separar as duas coisas, a gente separa. (informação verbal).

O novo modelo de loja, compatível com os dois segmentos (praia e casual), inspirado em uma casa de praia, visa imprimir a personalidade da marca (ocorrente de desejo), expressando os conceitos de leveza e despojamento da marca. A loja aberta, que possibilita ao consumidor visualizá-la de fora, busca aproximar (ocorrente de participação) marca e consumidor.

Atualmente, uma parcela significativa da verba destinada à comunicação da marca é empregada no SPFW, responsável por uma parcela significativa. Além disso, a Movimento conta com uma assessoria de imprensa que estabelece um

relacionamento com as principais revistas de moda do eixo Rio-São Paulo; produz catálogos das coleções, visando aproximar (ocorrente de participação) a marca do cliente, uma vez que vai até a casa dele. Nos últimos anos, a Movimento tem patrocinado eventos (coadjuvante) cujo público tem o perfil do consumidor da marca. Os ingressos são vendidos nas lojas da marca, com o intuito de atrair (ocorrente de participação) esse público para os pontos de vendas, nos quais pode adquirir, além do ingresso, produtos da marca. No evento, a marca é divulgada (ocorrente de comunicação), e ações de entretenimento visam divertir (ocorrente de desejo) o público. Para o mercado externo, atualmente a comunicação se resume ao SPFW e ao *website* institucional.

Ao tentar descrever o perfil de um consumidor da Movimento, o “espírito” é a palavra-chave, sobressaindo a aspectos como faixa etária, conforme depoimento de Tininha:

[...] é o *espírito*. Tanto tem gente de 15 anos, 14 anos, como tem gente da meia-idade, com 56 anos, que compra. Inclusive eu só me visto com as roupas da marca, então... [...] claro, pessoas de 15 anos vão usar uma roupa mais curta. Pessoas de minha idade vão usar um pouquinho mais comprida, mas, assim, é o espírito daquela pessoa que faz você se identificar com aquela marca ou com aquela outra. (informação verbal, grifo nosso).

As primeiras campanhas publicitárias, criadas em um tempo em que a marca buscava seu lugar no mercado (tempo cronológico de gênese), tiveram função cardinal simbólica transformadora consolidativa, em conformidade com a filosofia de expansão da marca, em um tempo discursivo de investimento e espaço social de crescimento. A vinculação ao publicitário responsável pelas campanhas da empresa teve função catalisadora simbólica formadora identitária e revela um sentimento de fidelidade. Essas campanhas também tiveram função cardinal estratégica promocional, com destaque para a primeira campanha de moda praia utilizando modelo do sexo masculino (espaço psicológico de inovação), revelando uma filosofia de pioneirismo. A evolução (tempo discursivo) das campanhas publicitárias passou pela exploração da sensualidade, do humor e dos temas de campanhas, tendo no presente (tempo cronológico de trabalho) função cardinal estratégica identitária, sobretudo no que diz respeito às peças institucionais voltadas para desfazer a confusão (índice de sentimento) decorrente da prevalência da moda praia sobre a casual, em uma filosofia de identificação. A participação em desfiles, como o SPFW,

representa não apenas a promoção da marca, mas a inserção definitiva no espaço social do universo da moda.

A filosofia de visibilidade perpassa todas as ações de comunicação da marca, além da filosofia de proximidade, relacionada a ações como catálogos e patrocínio de eventos. Estes, por sua vez, ocorrem em uma atmosfera e em um espaço social de entretenimento. Esse tipo de comunicação, além da mencionada função promocional, tem função cardinal estratégica relacional, na medida em que não somente promove, mas cultiva um vínculo consumidor-marca. A ambientação do ponto de venda sugere não apenas a mencionada filosofia, bem como uma atmosfera de aconchego.

É a idade de espírito, mais precisamente o “espírito jovem”, que delimita o perfil do consumidor da Movimento. Priorizar estampas, criar estampas exclusivas – mesmo nas coleções de inverno, quando poucas marcas utilizam –, no intuito de se diferenciar (ocorrentes de desejo, comunicação e participação, respectivamente), além da utilização de modelagens confortáveis e cores alegres, compõem o espírito jovem com o qual o consumidor deve se identificar (ocorrente de comunicação).

A despeito de uma essência que toda a linha de produtos apresenta, a marca busca *atender* (ocorrente de participação) às diferenças de demanda por região do país – como a modelagem mais enxuta preferida pelas baianas e cariocas ou as cores mais vibrantes apreciadas pelas nordestinas em geral – e identificar-se com esses segmentos.

Como pudemos observar, durante aproximadamente três décadas de trajetória, a Movimento foi alvo de mudanças em seu mix, seu modo de produção e em outros aspectos. Fixos em todas as etapas do ciclo de vida da marca, porém, alguns traços se mantiveram, assim como seu “M” curvilíneo, que sobreviveu ao xadrez, às estrelas e, hoje, conta com as ondas para constituir sua identidade.

5 CODA: UM MOVIMENTO ASCENDENTE

Apresentados os nossos achados, é chegado o momento de retomarmos o nosso questionamento inicial: como a identidade da marca Movimento foi desenvolvida por meio de uma ação empreendedora?

A opção pela análise narratológica, por aliar as dimensões histórica e discursiva, permitiu-nos acessar simultaneamente o contexto, o autor e a ação, elementos pelos quais, segundo Danjou (2002), podemos analisar o fenômeno

empreendedor. Nesse sentido, a narrativa destaca uma forte relação entre o contexto e os incidentes críticos que marcam a narrativa, a exemplo do *boom* da moda *dancewear* e *fitness*, que desencadeou a trajetória empreendedora, ou da relação cambial desfavorável, que fez a empreendedora recuar em suas exportações. A presença do autor – no presente estudo, a fundadora – mostra-se um elemento-chave, evidente não apenas na tendência centralizadora (a despeito da crescente profissionalização de sua gestão), mas nas inúmeras interfaces entre sua vida, seus anseios, sua identidade e a identidade da marca, que se revelaram em diversos momentos da narrativa. Isso aponta para uma interseção entre o amadurecimento da fundadora e o da marca, o que sugere a impressão de traços pessoais nas identidades marcárias (AÑAÑA; NIQUE, 2009). A narratologia também nos permite compreender a ação empreendedora, uma vez que, pela voz dos autores, os aspectos desencadeadores e catalisadores dessa ação revelam-se.

Apesar de a marca ter vivenciado diferentes ciclos de crescimento, um traço inerente a todos eles é o recurso à inovação, como forma de responder às oportunidades ou às adversidades. Essa inovação, porém, aparece em diversas passagens da narrativa como fruto de uma ação intuída da fundadora, sem evidências de uma elaboração cuidadosa de cenários e planejamento. Assim, a inovação e a criatividade aparecem intimamente atreladas às habilidades de gerenciamento da marca (RAIMUNDO, 2010). Várias evidências apontam o crescimento da marca como resultado do proveito de oportunidades e não de ações planejadas. Esse crescimento, porém, está vinculado a uma postura de assunção de riscos, sobretudo nos inúmeros aspectos em que a marca declara uma postura de ineditismo.

Nessa linha, outro aspecto que perpassa toda a narrativa é a busca de se gerar diferenciação, o que merece destaque por ter sido o incidente crítico responsável pelo surgimento da marca. As ideias de inovação atreladas à proatividade do gestor e à sua capacidade de assumir riscos caracterizam o *marketing* empreendedor (KRAUS; HARMS; FINK, 2010).

A presença forte da empreendedora, por sua vez, remete ao papel da vontade do gestor/proprietário na tomada de decisões. A tendência à centralização é um importante elemento na constituição da identidade da marca, na medida em que a empreendedora é a estilista responsável pelo trabalho de criação e admite imprimir traços de sua personalidade nas peças. O processo de gestão influenciado pelas vontades e desejos da empresária aliado à centralização da criação direcionou a construção da identidade da marca (HILLS; HULTMAN; MILES, 2008), que aconteceu partindo da intuição desta em relação ao que importa aos consumidores,

por se valer de sua própria experiência e relação à oferta e à demanda (KOEHN, 2001). Essa estreita sintonia com o consumidor e com as oportunidades do mercado ocorreram acompanhadas da escassa ênfase aos processos racionais indicados pela abordagem tradicional. Nesse ponto, também se tornaram evidentes as características do *marketing* empreendedor discutidas pelos autores Hills, Hultman e Miles (2008), Kocak e Abimbola (2009), Mort, Weerawardena e Liesch (2012) e Stokes (2000a, 2000b).

Por outro lado, a própria narrativa evidencia as limitações de uma presunção de identidade de marca pré-moldada. Embora a marca seja caracterizada por uma ação empreendedora de cunho preponderantemente intuitivo, a narrativa revela o intuito de imprimir uma concepção da marca que nem sempre é abraçada pelos consumidores, a exemplo da dificuldade do consumidor em compreender a marca além do setor *beachwear*.

Nossos achados, portanto, parecem alinhar-se à abordagem de *marketing* empreendedor, o que sugere um caminho fértil para a área de gestão de marcas, ainda não explorado. Dessa forma, o estudo revela o valor da subjetividade na construção da marca, em vez de corroborar a organização de forma pessoal, uma vez que a pesquisa narrativa permitiu observarmos traços do empreendedor que se revelam na identidade da marca.

Com isso, a presente pesquisa contribui para o conhecimento de um tipo específico de constituição das organizações, bem como oferece alternativas à abordagem tradicional de gestão de marcas. Tal abordagem, muitas vezes, não é viável ou mesmo realista para empresas de pequeno e médio portes, seja por desconhecimento, seja por restrições de recursos. Por outro lado, esta tende a coibir traços marcantes presentes em nossos achados, em razão do seu alto grau de formalização. Em virtude dessa lacuna, o presente estudo, demonstrando práticas bem-sucedidas, pode servir de norte àqueles que buscam empreender, mas que não encontram na literatura tradicional uma orientação consonante com seus propósitos. Por outro lado, aspectos como intuição, assunção de riscos e reconhecimento de oportunidades são amplamente discutidos na literatura sobre empreendedorismo, mas muito pouco explorados na literatura de gestão de marcas.

Do ponto de vista acadêmico, a narratologia, embora ainda pouco utilizada nas pesquisas qualitativas em Administração, já tem seu valor reconhecido para campos além da linguística, como nas ciências médicas e jurídicas. Embora a Administração conte com pesquisas que se utilizem de abordagens históricas e de abordagens discursivas, o campo ainda carece de estudos que unam os dois planos de

enunciação, a exemplo da presente abordagem, o que se mostra profícuo, sobretudo em pesquisas nas quais não convém dissociar o agir do contexto e do ator.

Como limitação do estudo apresentamos o fato de apenas a empreendedora e a diretora comercial da marca terem sido entrevistadas. Entrevistas com outros agentes envolvidos no processo poderiam aprofundar a compreensão do processo, também, assim como os dados secundários utilizados, cumprir um importante papel de triangulação. Não identificamos, no entanto, nenhum outro profissional que tenha desempenhado um papel central de suporte à empreendedora na construção da marca.

Uma vez que a presente pesquisa realça a ação empreendedora constituinte de uma marca, vislumbramos potencialidades para o desdobramento deste estudo. A mais óbvia diz respeito ao estudo, nessa mesma perspectiva, de outras marcas com o perfil por nós apresentado. O acúmulo de conhecimento dessa abordagem pode culminar com um esforço de teorização acerca da construção empreendedora de marcas. Por outro lado, acessar esse processo por outras vertentes poderia fortalecer ainda mais tal trajetória. Analisar a construção identitária de marcas desse perfil por meio de seu processo de comunicação, bem como compreender a percepção dos seus consumidores a respeito de seus significados poderiam propiciar uma triangulação que permitisse se compreender tal fenômeno por meio de diferentes ângulos.

Nota explicativa

¹ Estando o método alinhado ao paradigma interpretativista de pesquisa, o texto é escrito em primeira pessoa, conduta alinhada à dimensão axiológica desse paradigma, conforme Denzin, Lynham e Guba (2011).

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Aaker on branding: 20 principles that drive success**. New York: Morgan James, 2014.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise de narrativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

AÑAÑA, E. da S.; NIQUE, W. M. O valor dos valores: Avaliação de uma marca global por meio dos diversos Brasis culturais. **RAM**, v. 10, n. 3, p. 153-181, 2009.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9. ed.). Petrópolis: Vozes, 2005.

- BORG, E.; GRATZER, K. Theories of Brands and Entrepreneurship: Conceptualizing brand strategies. *INTERNATIONAL CONFERENCE ON: ENTERPRISE MARKETING AND GOBALISATION – BUSINESS STRATEGY AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR*, 3., 2013, Singapore. **Annals...** Singapore, Apr. 2013.
- BRÜCK, F.; KAINZBAUER, A. The cultural standards method: a qualitative approach in cross-cultural management research. **European Management Research: trends and challenges**, working paper Center for International Studies. Vienna: University of Economics And Business Administration, 2002.
- CHASTON, I. Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 11-12, p. 814-831, 1997.
- COLLINSON, E.; SHAW, E. Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice. **Management Decision**, v. 39, n. 9, p. 761-766, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- DAL BÓ, G.; MILIAN, G. S.; De TONI, D. O endosso por celebridade e a gestão da imagem da marca: evidências empíricas a partir do estudo da marca Ipanema Gisele Bündchen. **READ**, n. 73, p. 681-717, 2012.
- DANJOU, I. L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son nuité. **Revue Française de Gestion**, v. 28, n. 138, p. 109-125, 2002.
- DENZIN, N. K.; LYNHAM, S. A.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2011.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- GADDEFORS, J.; ANDERSON, A. R. Market creation: the epitome of entrepreneurial marketing practices. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 10, n. 1, p. 19-39, 2008.
- HILLS, G. E.; HULTMAN, C. M.; MILES, M. P. The evolution and development of entrepreneurial marketing. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 99-112, 2008.

KELLER, K. L. **Strategic brand management**: building, measuring and managing brand equity. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2012.

KOCAK, A.; ABIMBOLA, T. The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. **International marketing review**, v. 26, n. 4-5, 2009.

KOEHN, N. F. **Brand New**: how entrepreneurs earned consumer's trust from Wedgwood to Dell. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KRAUS, S.; HARMS, R.; FINK, M. Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 11, n. 1, 2010.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Atividades marcárias na vida cotidiana dos consumidores: descoberta de uma nova forma de se pensar as marcas? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 92-116, 2009.

LEITE, L. C. M. **O foco narrativo (ou a Polêmica em torno da ilusão)**. São Paulo: Ática, 2002.

MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. W. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 10, n. 4, p. 1-19, 2002.

MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. W. The emergence of entrepreneurial marketing: nature and meaning. In: UIC/AMA SYMPOSIUM ON MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP, 15., 2001, Washington. **Anais...** Washington, 2001.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; LIESCH, P. Advancing entrepreneurial marketing: evidence from born global firms. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 3-4, p. 542-561, 2012.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PEROTTO, E. R. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. **Organicom**: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v. 2, n. 7, p. 126-139, 2007.

RAIMUNDO, C. M. Perfil empreendedor e geração de estratégias: um estudo descritivo a partir da experiência no setor da construção civil. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 195-205, maio/ago. 2010.

ROWLEY, J. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 1, p. 25-36, 2011.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

STOKES, D. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 1, p. 47-54, 2000a.

STOKES, D. Putting entrepreneurship into marketing. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 1-19, 2000b.

Como citar este artigo

ABNT LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza et al. Ação empreendedora na construção da identidade de marca: estudo de caso no setor Beachwear. **RACE**, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 73-102, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA Leão, A. L. M. de S., Franco, S. M., Costa, F. Z. da N., & Oliveira, H. C. N. de. (2015). Ação empreendedora na construção da identidade de marca: estudo de caso no setor Beachwear. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 73-102. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

