



## “MENOS” É MAIS: A CONSTRUÇÃO EMPREENDEDORA DA MAIOR REDE DE FARMÁCIAS DO BRASIL<sup>1</sup>

### “LESS” IS MORE: THE LARGEST BRAZILS’ DRUGSTORE CHAIN ENTREPRENEURIAL CONSTRUCTION

### “MENOS” ES MÁS: LA CONSTRUCCIÓN EMPREENDEDORA DE LA CADENA DE FARMACIAS MÁS GRANDE EN BRASIL

**André Luiz Maranhão de Souza Leão, Dr.**  
Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[9aleao21@hotmail.com](mailto:9aleao21@hotmail.com)

**Henrique Cassiano Nascimento de Oliveira, MSc.**  
Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[henrique.oliveira.1986@hotmail.com](mailto:henrique.oliveira.1986@hotmail.com)

**Suélen Matozo Franco, MSc.**  
Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[suelenmfranco@gmail.com](mailto:suelenmfranco@gmail.com)

**Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa, MSc.**  
Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[flavi Zimmerle@hotmail.com](mailto:flavi Zimmerle@hotmail.com)

#### RESUMO

Crescentemente as marcas têm ocupado um espaço significativo no desempenho mercadológico das organizações. A perspectiva dominante na literatura sobre gestão de marcas é estratégico-gerencial. Apesar disso, várias são as marcas que se tornaram bem-sucedidas por meio de uma abordagem “não convencional” que denominamos *construção empreendedora de marcas*. Nosso estudo busca compreender essa abordagem alternativa da construção de marcas por meio da Pague Menos. O método adotado foi o estudo biográfico, adequado para investigação da história da marca. O *corpus* de pesquisa foi construído por meio de entrevista narrativa realizada com o empreendedor e de dados secundários sobre a marca. A narratologia, uma abordagem semiótico-linguística de análise, foi adotada para a interpretação dos dados. Nossos achados revelam o papel contundente da inovação e centralização do empreendedor, bem como sua aptidão comercial, na construção da marca. Os mesmos vão ao encontro de características apontadas pelo campo conhecido como *marketing empreendedor*.

**Palavras-chave:** Marcas; Empreendedorismo; Marketing empreendedor Varejo; Pague Menos.

#### ABSTRACT

Increasingly, brands have occupied a significant place in the organizations’ marketing performance. The brand management dominant view in the literature is strategic management. Despite this, several brands have become successful through an “unconventional” approach, which we named as *entrepreneurial brand building*. Our study seeks to understand this alternative approach to brand building through Pague Menos. The method adopted was biographical study, suitable for investigating the brand history. Research *corpus* was constructed through a narrative interview conducted with the entrepreneur and secondary data about the brand. The narratology, a linguistic-semiotic approach to analysis, was adopted for data interpretation. Our findings reveal the forceful role of innovation and entrepreneurship centralization, as well as his commercial fitness in brand building. They meet the characteristics pointed out by the field known as entrepreneurial marketing.

**Keywords:** Brands; Entrepreneurship; Entrepreneurial marketing; Retail; Pague Menos.

<sup>1</sup> A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que fomentou, por meio custeio e bolsa, a pesquisa que deu origem a este artigo.

## RESUMEN

Cada vez más las marcas han ocupado un lugar importante en el desempeño de mercado las organizaciones. La opinión predominante en la literatura sobre gestión de marca es la gestión estratégica. A pesar de esto, hay varias marcas que han tenido éxito a través de un enfoque “no convencional”, que llamamos de construcción emprendedora de marcas. Nuestro estudio trata de comprender este enfoque alternativo para la construcción de marcas por medio de la Pague Menos. El método utilizado fue el estudio biográfico, adecuado para la investigación de la historia de la marca. El *corpus* de búsqueda fue construido por medio de una entrevista narrativa realizada con el empresario y de datos secundarios sobre la marca. La narratología, un enfoque lingüístico-semiótico de análisis, fue adoptado para la interpretación de los datos. Nuestros resultados revelan el fuerte papel de la innovación y de centralización del emprendedor, así como su aptitud comercial, en la construcción de la marca. Se reúnen las características señaladas por el campo conocido como marketing emprendedor.

**Palavras clave:** Marcas; Empreendedorismo; Marketing emprendedor; Comercio; Pague Menos.

## 1 INTRODUÇÃO

É sabido que as organizações esforçam-se para gerir suas imagens alinhando essa imagem à forma como deseja ser vista pelos consumidores. Como as marcas passaram a desempenhar funções de cunho simbólico para esses consumidores, as organizações passam então a se preocupar com o que a literatura chama de *identidade de marca*, que se desenvolve tendo por ponto inicial um diagnóstico que apresenta os elementos classificados como relevantes para o consumidor potencial. Após divulgadas, essas características acabam por influenciar na formação da imagem que o consumidor passa a ter daquela marca, a sua *imagem de marca*, que nada mais é do que a sua percepção pessoal sobre aquela marca (DAL BÓ et al., 2012; AAKER, 2014; KAPFERER, 2012).

Percebemos uma postura estratégico-gerencial na maneira que vêm sendo utilizadas as noções de *identidade* e *imagem* de marca. Para tal, realiza-se um planejamento que se baseia em análises de micro e macroambiente organizacional, utilizando, para isso, atividades de inteligência de marketing, pesquisas e outras ferramentas que vêm facilitando a tomada de decisões dos profissionais que trabalham na área (KELLER, 2012). A intenção, com isso, é fazer com que a imagem de marca reflita a identidade desenvolvida; tornando o produto transmitido pela organização e a recepção dos consumidores o mais próximo possível, respeitando o conceito desenvolvido pela organização sempre.

Há, entretanto, casos em que essa abordagem de gestão de marcas não é utilizada, mostrando a possibilidade de organizações alcançarem o êxito em mercados construindo suas marcas de uma forma “não convencional”. Essas marcas, mostram-se fortemente orientadas pela visão que uma ou algumas poucas pessoas, que não utilizam o planejamento estruturado exigido pela abordagem tradicional. Surge, nessas empresas, a figura do empreendedor, que opta (intencionalmente ou por falta de conhecimento) por não utilizar aquilo que é pregado pela abordagem tradicional, abrindo espaço para alguns aspectos que são normalmente esquecidos na gestão de marcas.

São essas marcas, então, construídas como uma espécie de ação empreendedora. Danjou (2002) aponta três ângulos pelo quais se pode analisar o fenômeno do empreendedorismo: ator, ação e contexto, ou seja, como o empreendedor desenvolveu e gerenciou as ações que se mostraram necessárias para que aquela ideia inicial baseada numa oportunidade de negócio se concretizasse.

Koehn (2001) em seus estudos sobre a ação dos empreendedores e suas influências na construção de marcas fortes aponta que os empreendedores, tendo conhecimento sobre oferta e demanda, utilizam estes dados para identificar como os produtos ajustam-se aos seus consumidores, à sua vida, e com base nisso projetar suas marcas. Isso sugere uma nova visão, na qual o empreendedor intui o que importa na vida de seus consumidores, o que estes consideram importante e desenvolve a identidade de marca baseando-se em uma ação empreendedora. Para Mello e outros (2011), o processo que envolve essa ação intuitiva frequentemente é confundido com *insights* criativos, mas refere-se ao amadurecimento do somatório de experiências vivenciadas por esse empreendedor; tal vivência revela-se determinante para suas práticas administrativas (RIBEIRO; TEIXEIRA, 2012).

Vale destacar que não é de hoje que se observa a dimensão da intuição e suas contribuições para pesquisas. Henri Bergson, por exemplo, credita a um método com base na intuição uma condição analítica despojada da racionalidade excessiva (HORBACH, 2010), já na área da administração a noção da intuição ainda é pouco disseminada e relaciona-se à tomada de decisão. A visão da teoria contemporânea é de que a decisão tomada pelo gerente procura analisar o valor do senso comum e da análise o juízo das pessoas utilizando tanto os instintos quanto as percepções do gerente em decisões intuitivas (MOTTA, 1988; OLIVEIRA; SIMONETTI, 2010; VERGARA, 1991).

O presente artigo busca entender como se dá a construção de marcas baseada numa ação empreendedora, a qual denominamos *construção empreendedora de marcas*. Para tanto, estudaremos a trajetória da rede de farmácias Pague Menos, que possui mais de 400 unidades no Brasil e cuja gestão alinha-se ao que foi descrito acima como ação empreendedora. Na medida em que a intuição e a experiência de vida são dois aspectos basilares na gestão empreendedora de marcas, adotamos como abordagem metodológica a narratologia, na qual, por meio das narrativas desenvolvidas pelos agentes, podemos reconstruir a história da marca, envolvendo tanto a dimensão histórica quanto a discursiva. O sucesso dessa marca carrega consigo a experiência de vida e a intuição de um empresário que, filho de comerciantes, vivenciou a prática do comércio desde sua infância. Empreendedor, assume riscos, aproveita as oportunidades de negócios incorporando ideias inovadoras, fazendo dessa rede de farmácias a maior em número de lojas e faturamento do Brasil. O presente artigo, portanto, tem o objetivo de compreender a construção empreendedora da marca Pague Menos.

## 2 MARKETING EMPREENDEDOR

O marketing empreendedor, segundo Kraus e outros (2010) é o marketing utilizado principalmente pelas pequenas empresas e caracterizado por possuir um espírito empreendedor. Assim, o definem a partir da visão tradicional de marketing (i.e., função organizacional, composto de marketing), acrescentando a este uma caracterização norteadas por inovação, riscos assumidos pela organização e proatividade, podendo ser desenvolvido sem o uso de recursos já atualmente controlados. Hills e outros (2008), por sua vez, afirmam que o marketing empreendedor é mais um resultado de processos empreendedores e da cultura do que uma consequência de decisões gerenciais. Desse modo, pode ser entendida como uma abordagem inovadora de compreender determinado negócio (MORRIS et al., 2002).

Para a compreensão do marketing empreendedor, Morris et al. (2002), indica que se compreendam suas duas noções constituintes, marketing e empreendedorismo, para que se possam enxergar os elementos comuns

aos temas e as possíveis áreas de investigação. Com isso, elencam três elementos comuns aos mesmos: a ênfase localizada no processo de gestão; a existência de uma combinação única de elementos (para o marketing, os elementos do composto de marketing e, para o empreendedorismo, os recursos); e a presença do conceito de *criação de valor*, ou a noção de que elementos são combinados de uma forma que resulta na prestação de valor para o usuário. A interface entre esses dois conceitos aponta duas possíveis áreas de investigação: o papel do marketing no empreendedorismo, cuja área tem sido bastante explorada, e o papel do empreendedorismo no marketing, ou seja, a possibilidade de explorar os modos como as atitudes e os comportamentos dos empreendedores podem ser aplicados no desenvolvimento de programas de marketing.

O estudo deste campo teve início no ano de 1982, com uma conferência sobre marketing e empreendedorismo realizada por Gerald E. Hills. Após isso, em 1985, esse pesquisador realizou o primeiro estudo empírico sobre a interface do marketing e do empreendedorismo. Com o passar do tempo, tal tema foi ganhando adeptos e cada vez mais espaço à medida que algumas variáveis foram sendo encontradas na interface existente entre eles (HILLS et al., 2008).

Mas, afinal, o que diferencia o marketing empreendedor do tradicional? Inicialmente pode-se inferir que este não se comporta da mesma forma pragmática que a abordagem tradicional, isso quer dizer que a maneira racional e sequencial pregada pela abordagem tradicional é menos enfatizada. Por outro lado, prefere focar em manter-se bastante próximo de seu consumidor, ampliando o relacionamento com seus clientes para estar em sintonia com eles e perceber rapidamente oportunidades no mercado. Com isso, o marketing empreendedor busca aproveitar-se dessas oportunidades apresentando sempre inovação, seja em produtos, processos, ou mesmo estratégias. Além disso, ambas as abordagens possuem critérios diferentes para aplicar seus recursos, tendo o marketing empreendedor uma influência muito maior das vontades e desejos do proprietário/gerente na escolha de onde e como aplicar estes recursos (HILLS et al., 2008).

Stokes (2000<sup>a</sup>, 2000b) também apresenta informações valiosas sobre o tema. O empreendedor, segundo o autor, busca primeiro a inovação, que virá no intuito de aproveitar-se daquela oportunidade de mercado, para, só então, preocupar-se com qual será o seu mercado-alvo. Com isso, muitas vezes se baseia num consumidor base inicial para averiguar se seu produto ou serviço se aplica naquele mercado em questão e, quando o encontra, utiliza-se de um *bottom-up* para conquistar mercado. O autor ainda deixa clara a importância da comunicação da empresa com os clientes e também da utilização da rede de relacionamentos para obter informações acerca do mercado, seja dos consumidores ou dos concorrentes. Nesse sentido, Gaddefors e Anderson (2009) destacam a importância da comunicação, que, no contexto do marketing empreendedor, tenderia a ocorrer numa via de mão dupla com o consumidor, e não apenas na transmissão daquilo que se pretende comunicar. Gilmore e Carlson (1999), por sua vez, apontam para a importância do *networking* para as pequenas e médias empresas. É por meio de sua rede que o empreendedor desenvolve soluções de marketing para sobrepujar as dificuldades e algumas potenciais barreiras (GILMORE et al., 2001).

Sendo o marketing empreendedor utilizado principalmente pelas pequenas empresas, Kraus e outros (2010) afirmam que um traço presente nestas empresas é o baixo nível de formalidade, seja decorrente do foco no estabelecimento de metas de curto prazo ou da dificuldade mensurar a taxa de retorno por cliente. Chaston (1996), por sua vez, afirma que o grau de influência do marketing empreendedor para o sucesso da empresa vai depender diretamente de em qual nível esta apresenta uma estrutura orgânica, sendo que quanto mais mecanicista esta for, mais o marketing empreendedor irá influenciar negativamente seu desempenho. Além

disso, o autor ainda afirma que a empresa pode alterar sua estrutura conforme o momento que viva. Sobre isso, Collinson e Shaw (2001) apresentam que, quando a empresa vai crescendo, fica difícil manter o foco no empreendedorismo, à medida que esta busca consolidar a sua posição no mercado e reduzir os riscos, alterando assim esse foco conforme a empresa vá avançando no seu ciclo de vida. Nesse sentido, alguns autores (e.g., KRAUS et al., 2010; COLLINSON; SHAW, 2001) sugerem que, apesar de ser possível tal abordagem de marketing ser utilizada pelas grandes empresas, sua ênfase seja mesmo nas pequenas e médias.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como uma pesquisa narrativa, ou seja, o estudo de um indivíduo e de suas experiências, contadas por uma entrevista, analisadas por meio de documentos ou até por meio de observação (CRESWELL, 2012). Na presente pesquisa, adotamos a narratologia, dentre as várias abordagens utilizadas por essa vertente de pesquisa. A narratologia é uma análise feita da narrativa dentro da abordagem semiótico-linguística. Do campo da linguística emerge sua constituição, estando inserida no próprio conceito de discurso, complementando então a análise de discurso (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Surgida na linguística, a narratologia é uma abordagem oriunda no campo dos estudos literários. No entanto, sua importância vem sendo reconhecida em outras áreas. Nas ciências sociais, ela proporciona um novo olhar às práticas sociais, bem como incentiva a produção de entrevistas narrativas (CZARNIAWSKA, 2010). Outros campos já se valem dessa perspectiva e de seu dialogismo, tais como as ciências médicas (AQUINO, WUILLAUME E CARDOSO, 2012) e jurídicas (PINHEIRO, 2010). Nos estudos qualitativos em Administração, no entanto, seu uso é incipiente, ainda que ela se mostre fecunda em investigações que há uma interface entre a voz do narrador e o objeto investigado. Devido à natureza dessa investigação, em que a ação empreendedora do sujeito é resgatada a partir da voz e da visão dele, a narratologia mostra-se proveitosa, na medida em que a trajetória da marca é indissociável da visão e experiência de mundo do empreendedor.

Há na literatura sobre o assunto diferentes critérios e até mesmo variação no nível em que ocorre a análise narratológica. Tzvetan Todorov e Roland Barthes mostram-se preocupados em inserir as vozes e visões do narrador em suas análises (LEITE, 2002), já que é na fala deste que se complementam história e discurso (ALVES; BLIKSTEIN, 2006; BATHURST; MONIN, 2010). A presente pesquisa baseou a análise aqui apresentada nestas duas ordens, estabelecendo os critérios analíticos utilizados na narratologia nestas dimensões (vide Quadro 1).

As unidades distributivas da narrativa, situadas na dimensão histórica, apresentam na primeira fase a **função de sucessão** (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Para localizá-las, buscamos encontrar e recuperar a experiência do narrador, levando em conta o tempo em que ela ocorreu, ainda que este não a apresente da forma necessária para a análise, já que a narrativa é um processo construído a *posteriori*, sua malha de sentidos é descontínua em relação à sequência em que ocorrem os eventos (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Para tal, foram encontrados incidentes críticos, que nos deram as categorias-base para que fizéssemos as análises temáticas (BRÜCK; KAINZBAUER, 2002).

Após a localização dos incidentes críticos, partimos para a segunda fase desta etapa, que consiste na localização das demais funções distributivas apresentadas na narrativa. Roland Barthes identifica duas unidades de conteúdo: existentes e ocorrentes (LEITE, 2002). A primeira, **existentes**, refere-se ao narrador ou às

personagens que aparecem como agentes da narrativa. É importante apontar o fato de que, por personagens, não se almeja evocar unicamente *personas* humanas, mas quaisquer elementos que entre no ato da comunicação como sendo um participante, possuindo um papel atuante na narrativa, sendo importante destacar o nível de protagonismo presente em cada elemento. Para tal, os personagens foram classificados distinguindo-os entre protagonistas e coadjuvantes, variando entre eles conforme a relevância que seus papéis possuíam na narrativa.

Quadro 1 – Protocolo de análise narratológica

<b>Dimensão histórica</b>	<b>Sucessão</b>	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.				
	<b>Existentes</b>	Os existentes se referem ao enunciador ou às personagens que se apresentam como agentes da narrativa. Não correspondem apenas a <i>personas</i> humanas, mas quaisquer elementos que assumam um papel atuante na narrativa.	<b>Protagonista</b>	Refere-se ao(s) personagem(ns) que desempenha(m) o(s) papel(is) principal(is) da narrativa.		
			<b>Coadjuvante</b>	Refere-se ao(s) personagem(ns) que ocupam papel(is) secundário(is) na narrativa.		
	<b>Ocorrentes</b>	Os ocorrentes representam unidades de ação das personagens, que são registradas em diferentes esferas de conduta humana: desejo, comunicação e participação.	<b>Desejo</b>	Intuito de uma vontade; de possuir ou fazer algo.		
<b>Comunicação</b>			Intuito de atribuir e transmitir significados, o que requer dialogismo.			
<b>Participação</b>			Registro das lutas, ou seja, o que demanda esforço para sua realização.			
<b>Dimensão discursiva</b>	<b>Funções</b>	As funções se referem às ações presentes nos enunciados, consideradas sob o ponto de vista de sua utilidade para a narrativa.	<b>Cardinais</b> Representam núcleos da narrativa.	<b>Catalisadora</b> Ocupando um espaço secundário, preenchendo vazios entre as funções cardinais.	<b>Transformadoras</b>	São capazes de mostrar uma mudança de condição da narrativa.
					<b>Estratégicas</b>	São 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.
			<b>Simbólicas</b> Ocorrem quando a narrativa representa uma potência para realçar determinado universo simbólico.	<b>Formadoras</b>	Revela uma aptidão para formar por si só um sentido para a narrativa.	
				<b>Evocadoras</b>	É um incidente emblemático, capaz de particularizar a história.	
	<b>Indícios</b>	Os indícios referem-se às unidades integrativas do texto, necessárias ao entendimento do conjunto total da narrativa.	<b>Índices</b> Assumem um caráter de agentes da narrativa.	<b>Sentimento</b>		Referem-se a circunstâncias emocionais.
				<b>Atmosfera</b>		Referem-se a sensações desencadeadas pela forma de se contar a narrativa (contexto do sensível).
				<b>Filosofia</b>		Aponta para um princípio norteador do como fazer ou agir.
		<b>Informantes</b> Situa a narrativa no tempo e no espaço.	<b>Tempo</b> Refere-se ao tempo em que a narrativa ocorre.	<b>Cronológico</b>	Dá-se obedecendo à ordem sequencial de acontecimento dos eventos.	
				<b>Psicológico</b>	Transcorre conforme a subjetividade da personagem.	
				<b>Discursivo</b>	É norteada pela ordem estabelecida pela forma discursiva.	
<b>Espaço</b> Refere-se ao espaço em que a narrativa ocorre.		<b>Físico</b>	Ocorrem em um local determinado.			
		<b>Social</b>	Dá-se em um espaço de interações.			
		<b>Psicológico</b>	Localiza-se nas vivências, sentimentos e pensamentos dos personagens.			

Fonte: elaborado pelos autores.

Já a segunda unidade de conteúdo, a dos **ocorrentes**, apresenta unidades de ação de cada um desses personagens. Na dimensão histórica da narrativa, os personagens apresentam-se em diferentes esferas de conduta humana: desejo, quando aponta para um intuito de uma vontade, independentemente de esta referir-se ao ato de possuir ou de fazer algo; comunicação, que se refere ao intuito de atrelar e transmitir significados, o que necessita dialogismo; e participação, que aponta o registro de uma demanda por esforço para sua realização (ALVES; BLIKSTEIN, 2006; RIBEIRO, 2008).

Já na dimensão discursiva, duas são as unidades das narrativas: funções e indícios. As **funções** apontam as ações presentes nos enunciados consideradas sob o ângulo de sua funcionalidade para a narrativa. Estas podem, num primeiro nível, ser divididas entre cardinais e catalisadoras. Cardinais são aquelas que representam núcleos da narrativa, enquanto catalisadoras ocupam espaços secundários, apenas fazendo a ligação entre as funções cardinais. Passando para o segundo nível, estas funções se dividem em transformadoras, quando mostram-se capazes de apresentar uma alteração de condição na narrativa; estratégicas, quando possuem a função de constituir sistemas imaginários e simbólicos, apresentando elementos estruturantes deste imaginário na instância a partir da qual os discursos acabam por ser gerados; e simbólicas, quando apresentam, na narrativa, uma potência para destacar um universo simbólico específico. A função simbólica pode ser formadora, quando há nesta uma potencialidade para formar um sentido para a narrativa; e evocadora, que mostra um incidente emblemático, com a capacidade de particularizar a narrativa (ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

Os **indícios** apresentam as unidades integrativas do texto, tornando-se necessárias para que haja o entendimento do conjunto da narrativa. Dividem-se entre índices e /ou informantes. Os índices possuem um caráter de agentes da narrativa, representam um sentimento, quando apontam emoções; uma atmosfera, quando apontam sensações geradas pela forma de se contar uma narrativa (contexto do sensível); ou ainda uma filosofia, quando se referem a um princípio que norteia como o indivíduo deve ser, fazer ou agir. Os informantes possuem a função de situar a narrativa tanto no tempo como no espaço. No tempo podem aparecer como sendo da ordem cronológica, que obedece a ordem em que ocorrem os acontecimentos dos eventos; psicológica, que ocorre conforme a subjetividade de cada um dos personagens; ou discursiva, que é propiciada pela ordem estabelecida pela forma discursiva. Já espacialmente, podem ser físicos, quando acontecem em algum local determinado; sociais, quando se dão em algum espaço de interações; ou psicológicos, quando localizam-se nos sentimentos, pensamentos ou até vivências do personagem em questão (ALVES; BLIKSTEIN, 2006; LEITE, 2002).

O *corpus* da pesquisa (BAUER; AARTS, 2005) foi formado por diferentes fontes de dados, tendo sido a principal delas a entrevista narrativa, adequada para a obtenção de relatos de experiências pessoais e histórias (FLICK, 2008). O empreendedor selecionado, Francisco Deusmar de Queirós, começou sua carreira como vendedor, ainda criança, comercializando produtos da mercearia de seu pai, sempre depois das aulas, pois o pai prezava por seus estudos, tendo vendido o sítio da família e se mudado para Fortaleza exatamente para propiciar seu acesso a boas escolas. Formado em Administração, começou a trabalhar sempre orientado para o propósito de ganhar experiência para ter seu próprio negócio. Atuando no mercado financeiro, teve oportunidade de conhecer os Estados Unidos, onde o modelo das *drugstores* lhe serviu de inspiração para adaptá-lo à realidade brasileira (SIMÕES, 2011).

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos dados secundários. A entrevista foi gravada e transcrita para análise. A entrevista com o fundador, referência primária para a análise narratológica, foi tratada conforme as categorias analíticas já apresentadas. Partimos da localização dos incidentes críticos, que foram

ordenados segundo a visão do entrevistado (e não necessariamente em ordem cronológica), seguida da identificação dos respectivos existentes, ocorrentes, funções e indícios. Cada agrupamento de incidentes, existentes, ocorrentes, funções e indícios constituiu uma unidade chamada *sintagma*. Pela codificação dessas unidades, pudemos agrupar a narrativa em momentos da trajetória da marca com forte intersecção com a história de vida do fundador. Por meio desse procedimento, resgatamos a marca segundo a visão do seu idealizador.

#### 4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão descritos como narrativa, na qual a história é contada em partes correspondentes a três momentos da trajetória da marca, em que os acontecimentos são relatados a partir de incidentes críticos e suas relações com os existentes e ocorrentes (dimensão histórica), bem como ressaltando suas funções e indícios (dimensão discursiva).

##### 4.1 Comerciante nato

Já em 1981, quando o empresário Deusmar fundava sua primeira farmácia, apenas quatro anos depois de fundar a sua primeira empresa, a PACS corretora, o hoje dono da rede de farmácias Pague-Menos sentia correr em suas veias o “sangue de comerciante” (protagonista). Embora sentisse esse tino para o comércio desde sua infância, só neste ano o jovem vindo de Amontada, cidadezinha no interior de Fortaleza, a 130 km da capital, passa a trabalhar com o comércio. Embora nunca tivesse pensado em trabalhar com remédios, o então empresário, que havia tido sua formação (protagonista) estudando economia na faculdade e tido seu primeiro emprego na IBM do Brasil, finalmente dá início (incidente crítico) a seu sonho de se realizar obtendo seu sustento por meio da utilização do seu dom natural, advindo de suas raízes familiares, dom este que estaria vinculado ao comércio, já que Deusmar vem de uma família de comerciantes.

*Meu primeiro emprego formal foi com a IBM do Brasil. Isso antes de eu entrar na faculdade. Eu fiz Economia e logo em seguida eu fui pro mercado financeiro – eu não fiquei no comércio o tempo todo – numa distribuidora de valores, depois numa companhia de crédito imobiliário.*

No setor em que atuaria, o empreendedor teria de enfrentar bastante trabalho e para sobressair, teria de demonstrar muita competência (índice de filosofia) para passar por cima das dificuldades, conforme estas fossem aparecendo, como quando em 1983 houve a troca de sócios, entrando o cunhado e até hoje sócio, Biranilson. Como mostra Deusmar:

*Esse rapaz não deu certo, não entendeu a nossa proposta e aí, um ano e meio depois, eu trouxe outro cunhado, veterinário, que diz que ele é o médico da família, pra ser meu sócio e me ajudar. Então, desses vinte e nove anos, ele ta comigo há vinte e sete, que é o Biranilson.*

Até o ano de 1989, a farmácia ficou em segundo plano para o empresário, que passava a maior parte do seu tempo gerenciando a corretora. Este ano marca uma transformação na vida do empresário, o momento em que a farmácia consegue ultrapassar a PACS corretora (incidente crítico) e com isso obtém maiores atenções do empresário em busca de se realizar lucrando com o dom que obtivera da família. Como afirma Deusmar no seguinte trecho:



*Aí, a partir de então, a farmácia começou a crescer e eu passei a me dedicar mais na farmácia e menos na corretora. Hoje o meu tempo na corretora é pequeno e eu me dedico noventa e oito por cento do tempo na farmácia. Começamos um projeto muito ambicioso em 1989.*

Esse é o início dado ao projeto de vida como comerciante de Deusmar, que enfrentaria os riscos inerentes do comércio baseando-se na crença de que era ele um comerciante nato fadado ao sucesso se seguisse aquilo a que fora destinado.

Analisando este primeiro trecho da história, sob a perspectiva histórica, encontram-se dois agentes principais para a narrativa apresentada, que se situaram como protagonistas da presente análise: “Sangue de comerciante” e “Formação”.

Tais personagens surgem no início da carreira de Deusmar e guiam a história do empreendedor no momento em que este busca sua realização como profissional da área de comércio. “Formação”, apesar de **personagem principal**, entra na história de forma a endossar o dom que o narrador possuía no setor a que fora destinado para atuar. Por influenciar muito na visão que o comerciante passa a ter do mercado, “Formação” surge como **personagem principal** na medida em que o comerciante, naquela época necessitava ter essa formação para começar sua carreira.

Já “Sangue de comerciante” é um personagem que apresenta uma forte ação de realização por parte do empresário. Percebemos que o **protagonista** em questão tem como principal ação (**ocorrente na esfera do desejo**), o desejo de ser, de provar, de realmente se “Realizar” como uma pessoa que fora destinada ao comércio e por isso estava destinada a atuar naquele setor. Ambos os protagonistas apresentam lucrar (existente), **ação situada na esfera da participação** e que aponta a luta do narrador no sentido de conseguir tirar seu lucro por meio do dom que recebera da família, associando a isso a instrução que recebera.

Já na perspectiva discursiva, encontramos a **função cardinal “identitária”** no protagonista “Sangue de comerciante”, personagem mais relevante do trecho. Essa função mostra que o protagonista trouxe para o comerciante muito do que ele e também a Pague Menos é nos dias de hoje. Apresenta a influência desse momento de sua história na formação de identidade do empresário e também de seu empreendimento. Além disso, há uma relação do protagonista com uma **função catalisadora simbólica evocadora** relacionada à “troca de sócio”, apontando para o momento em que Deusmar troca de sócio e coloca Biranilson, seu cunhado e sócio até os dias de hoje. É importante destacar que o antigo sócio, segundo Deusmar, “não entendia a nossa proposta” o que apresenta como empreendedor desde sempre entendia que queria algo a mais com aquele seu empreendimento.

A **função “Instrutiva”** aparece no texto vinculada ao personagem “Formação”, pois veio no sentido de ensinar ao ser que era desde criança destinado a ser um comerciante, sendo crucial para o desenvolvimento da visão de mundo que o proprietário possui hoje e também para o desenvolvimento da Pague Menos.

Ambos os personagens principais situam-se na dimensão dos índices como **índices da esfera da filosofia** como sendo força de uma **“Competência”** que o personagem deve possuir para enfrentar as adversidades, dificuldades e riscos que seriam enfrentadas no decorrer da história da farmácia Pague Menos.

Por fim, os protagonistas atuam como **informantes de tempo cronológico** de “Gênese” e de “Infância”. O período de “Infância” possui uma relação com o personagem “Sangue de comerciante”, enquanto o tempo de “gênese” (que possui esse nome por tratar do início profissional do empresário e de seu aprendizado, da abertura da corretora, que faz parte do grupo de empresas que Deusmar possui) se relaciona com o personagem

“Formação”. O **informante de tempo psicológico** de “Trabalho” e o **informante de espaço social** de “Mercado” relacionam-se com ambos os personagens, já que ambos sempre na batalha por realizar aquilo a que o empresário fora destinado no mercado comercial. “Sangue de comerciante” se relaciona também com o **espaço físico** de “Amontada”, já que foi onde se deu a infância do comerciante.

#### 4.2 Comerciando

A partir do momento em que a farmácia Pague Menos ultrapassa a corretora PACS, tornando-se a maior empresa do grupo e o proprietário opta por despender mais do seu tempo à sua empreitada comercial, tem-se aqui o desenvolvimento de um segundo momento na narrativa do empresário Deusmar.

Este segundo momento é fortemente influenciado pela inovação (protagonista), presente na história da Pague Menos a partir do momento em que Deusmar torna-se mais ativo na farmácia e passa a buscar no mundo em que vivencia as ideias que utiliza para desenvolver seu empreendimento do setor do comércio, do ramo de remédios. Sendo assim, pelo destaque recebido na narrativa, “Inovação” assume o papel de protagonista da história. É notório ainda destacar que esta inovação afetou o mercado comercial, segundo Deusmar:

*[...]’As corretoras deveriam ser igual a banco: receber contas de água, luz e telefone’. Eu falei: ‘As corretoras eu não sei, mas a farmácia vai!’. E aí começamos. Tudo dentro do mesmo princípio: recebia o dinheiro e depois pagava. E aí nós criamos em 89 um embrião do que em 2001, doze anos depois, seria criado pelo Banco Central e correspondente bancário. Então, com base no trabalho que a Pague Menos fez, iniciado em 89, o Banco Central passou a autorizar supermercados, outras instituições a receberem contas de água, luz e telefone. Isso foi criado na Pague Menos.*

É nesse momento que a farmácia passa a aparecer mais perante a sociedade brasileira, inclusive com a expansão que leva a farmácia Pague Menos a possuir pontos comerciais nos 27 estados da federação segundo palavras do empreendedor:

*Não existe no Brasil nenhum varejista de qualquer segmento, calçados, tecidos, supermercado, nada que esteja nos vinte e sete estados da Federação: são vinte e seis estados, mais o Distrito Federal. A única empresa que está é a Pague Menos. Já estamos em cento e trinta municípios diferentes.*

A inovação (protagonista) mais uma vez faz-se presente e com um papel de destaque no trecho supracitado, já que a farmácia foi pioneira em conseguir estar presente nos 27 estados da federação.

Cada vez mais as ideias tidas pelo proprietário e aplicadas na farmácia fazem a farmácia Pague Menos crescer e destacar-se no mercado de remédios, passando a possuir visibilidade nacional como aponta Deusmar:

*Decidimos que nossos gerentes teriam curso superior. Nós temos, hoje, algo em torno dos setenta e dois por cento dos gerentes têm o terceiro grau. Noventa por cento das farmácias do Brasil o gerente tem apenas segundo grau.*

É importante destacar também que Deusmar possui também um planejamento a implementar em sua farmácia num futuro (informante de tempo psicológico) próximo como aponta o próprio empreendedor “Diziam que no Brasil ninguém pode se programar e a gente sempre se programa. Cinco anos. Sei exatamente o que vou fazer, tenho projetado final de 2012 que conquistas nós temos que ter feito”.

Mais uma vez o **ocorrente de desejo** “Realizar” aparece, uma vez que o **protagonista** Inovação utiliza suas ideias revolucionárias para alavancar seu crescimento no comércio e realizar-se (ocorrente de desejo) vivendo como comerciante. Outro **ocorrente de desejo** que fica explicitado na entrevista e se relaciona com “Inovação” é o do próprio desejo de “Inovar”. Além destes, “Lucrar” aparece repetidas vezes como **ocorrente de participação**, e “Criar” também aparece relacionado como uma **ação do protagonista**, decorrente do fato de que era o próprio dono do empreendimento que se ocupava de ter as ideias que seriam utilizadas na farmácia.

Entre as **funções relacionadas ao protagonista**, encontram-se presentes no trecho duas, são elas: “Criação” e “Identitária”. Ambos os personagens principais exibem os **índices de sentimento** de “Empreendedor” que era transpassado por Deusmar nesse momento da narrativa, numa atmosfera propícia pelo “Crescimento” que acontecia na farmácia naquele momento e sob o índice de **filosofia** da “Inovação” que desejava implementar com sua farmácia no comércio em que iria atuar.

A **função** “Criação” que aparece como **cardinal simbólica formadora** apresenta-se já que a criação que saía do empreendedor modificava o mercado e movia a farmácia rumo ao sucesso, enquanto a **função** “Identitária” aparece como **catalisadora simbólica evocadora** representando a forma como o empreendedor realizava-se em poder ser aquilo a que fora destinado, ser um comerciante.

Por fim, os **informantes** que aparecem no trecho. Dentre os que se situam dentro do **tempo cronológico**, encontram-se todos os tempos encontrados em nossos achados em questão menos Infância. São eles: Gênese, Desenvolvimento, Hoje e Futuro próximo. Isso demonstra como a inovação esteve presente no crescimento da empresa, principalmente no período de “Desenvolvimento”, quando essa inovação alavancou o crescimento da farmácia Pague Menos.

O **tempo psicológico** de “Trabalho” aparece sempre vinculado ao protagonista, mostrando como Deusmar incorporou a ideia de que, ao voltar as atenções para a farmácia e resolver fazê-la desenvolver-se, este se sentiu com a necessidade de pôr a “mão na massa” para alavancar o crescimento do seu empreendimento.

Já nos **informantes de espaço físico**, inovações são mostradas enquanto acontecem em duas cidades do “Brasil”, “Recife” e “Rio de Janeiro”, além de “Pernambuco”, e “Região Nordeste”, que apontam para o momento de chegada da farmácia naquela região.

Os **informantes de espaços sociais** utilizados são “Mercado”, “Cotidiano” e “Organização”, variando conforme a inovação adotada pelo empresário. Vale destacar que “Mercado” aparece também como informante de **espaço psicológico**.

#### 4.3 Comerciante de fato

Por fim o entrevistado apresenta o momento em que chega ao que lhe fora destinado desde sempre, o momento em que ele passa a ser reconhecido como um comerciante de sucesso (incidente crítico), um empreendedor que alcançou êxito naquilo que faz para ganhar a vida. Dono de uma farmácia que atua em todos os estados do país e que possui um renome e uma imagem que devem ser preservados, valorizados e, além disso, engrandecidos: “Realmente a gente tem um investimento, uma preocupação em consolidar essa marca. Você vê que é um patrimônio muito grande.”

O empreendedor que fora destinado desde novo ao sucesso finalmente consegue chegar ao patamar de sucesso a que fora destinado. Vale destacar que, para chegar a tal ponto, Deusmar manteve-se sempre prensando grande, sempre otimista (índice de sentimento) sobre até que ponto seria e ainda é capaz de ir:

*Na verdade, não é que eu seja megalomaniaco, não, mas é que eu gosto de pensar grande. Eu acho que se você pensa pequeno, você não sai do canto. Eu penso em ser o primeiro do Brasil sempre, um dia eu vou ser o maior da América do Sul. Não posso pensar menos do que isso. É até incoerência para Deus, Jesus, o ser superior. Ele me dá energia, conhecimento, recurso, se eu não aproveitar isso é uma afronta. Eu sou obrigado a ter sucesso.*

Apesar disso Deusmar deixa claro que o caminho percorrido não foi nada fácil, que enfrentou problemas no decorrer da história da marca: “Veza por outra você tem alguns abalos e tal. Nós viemos de um problema muito sério em 2008” (incidente crítico).

O empreendedor também se mostra nesse trecho bastante preocupado com a imagem da marca e com o nível de visibilidade que ela vem tendo, como fica ilustrado no trecho a seguir em que o empreendedor trata sobre recall:

*Mas aqui no Ceará, se você for fazer uma pesquisa de Recall de refrigerante, você pergunta: 'Meu amigo, me diga um nome aí de um refrigerante!', aí o cara diz... Fala da Antarctica, Kwat, Fanta Laranja, Fanta Uva, Pepsi Cola e 56% responde Coca-cola. Se você for perguntar farmácia, 74% responde Pague Menos. É um recall maior do que o de lá. Dá pra entender um negócio desse?*

Outro ponto importante é que Deusmar prefere atuar sem abrir franquias, já que com isso o franqueado passaria a ter certo controle sobre sua marca, oferecendo serviços que poderiam prejudicar a imagem de marca do consumidor,

*Uma das estratégias nossa, por exemplo, é não ter franquias. Se você tem franquias e o cara aplica uma injeção lá em Catolé do Rocha e o sujeito morre, aí diz: [“\_Morreu na Pague Menos!”]. Quando é sob o seu comando, você pode exigir certas coisas.*

“Megalomania” (protagonista), como não poderia deixar de ser apresenta-se como um dos personagens principais dessa fase da narrativa, junto de “Imagem” (protagonista). “Megalomania”, protagonista deste trecho, “realiza” a ação de levar Deusmar até o sucesso a que fora fadado desde a sua infância, enquanto “Imagem” é um protagonista que aparece quando a narrativa toma o tom de mostrar aquilo que já havia sido conquistado pelo empreendedor, no sentido de haver conseguido ser exitoso no comércio. “Imagem” atua com os seguintes **ocorrentes**: “Fidelizar” como **ocorrente da esfera do desejo**, já que o empreendedor está sempre em busca do crescimento e para tanto deve sempre cativar e manter-se na mente de seus clientes; é justamente por isso que como **ocorrente da esfera de comunicação**, “Expressar” é o ocorrente que aparece. Em ambos os protagonistas, aparece a **ação** “Lucrar” como **ocorrente da esfera da participação**, já que a ação que o protagonista teria com toda essa luta seria de lucrar.

No nível de funções, temos uma relação do personagem “Megalomania” (protagonista) com a **função “Identitária”**, evidenciando a importância que o empresário sempre deu ao fato de ser realmente predestinado a realizar algum feito grandioso no comércio, tanto pelo seu dom, quanto pelo seu conhecimento, sua energia e seus recursos. O narrador aponta inclusive como uma afronta não obter sucesso com tudo que recebera durante sua vida, mostrando-se como sendo fadado a obter sucesso no decorrer de sua vida.

Já “Imagem” relaciona-se no nível das **funções** com “Que favorece ao crescimento”, demonstrando a preocupação que Deusmar tem ainda hoje em manter-se em constante crescimento, almejando sempre chegar mais longe na sua busca pelo destino que lhe fora reservado e utilizando para isso das ferramentas que dispõe nos tempos atuais.

No nível de índices, “Megalomania” se relaciona com “Empreendedor” e “Fracasso” no nível de **índice de sentimento** e com “Competência” no nível dos **índices de filosofia**. Apesar de contraditório, essa dicotomia

entre os sentimentos de sucesso e fracasso apresentam o risco que existe no comércio e que é bastante evidenciado nesta fase, sendo o **índice da filosofia da competência** que traça os prumos para que o empreendedor seja bem sucedido. É importante salientar que o narrador apresenta que o fracasso é, por vezes, inevitável e que deve-se aceitá-lo e tomá-lo como lição para que se possa crescer.

Já “Imagem” se relaciona com “Controle” no nível de **índice de sentimento**, demonstrando que Deusmar apresenta um forte controle sobre como a imagem deve ser vinculada para o consumidor, em como deve ser o controle de qualidade do serviço prestado pela Pague-Menos; “Crescimento” no nível de **índice de atmosfera** e “Competência” no nível de **índice de filosofia**, evidenciando sempre que o empreendedor move-se pela busca pelo crescimento e a competência adquirida é utilizada pra favorecer este crescimento.

Por fim, no nível de informantes, temos uma distinção na medida em que “Megalomania” se relaciona a partir do “Hoje” indo até um “Futuro Próximo” como **informantes de tempo cronológico**. Já “Imagem” aparece relacionado de “Hoje” até a “Gênese” também como **informantes de tempo cronológico**. Isso aponta que o empreendedor almeja ainda crescer e para tal preocupa-se com o que foi apresentado pela organização desde a sua origem, já que o consumidor observa isso e toma sua imagem de marca por meio da experiência que teve com a marca. Além disso, “Megalomania” relaciona-se com o **informante de espaço físico** “Brasil” delimitando o crescimento da farmácia ainda para níveis nacionais.

Ambos os protagonistas estão relacionados ao **informante de tempo psicológico** de “Trabalho”, mostrando que mesmo nos tempos atuais, Deusmar ainda demanda muito esforço para manter a farmácia em crescimento; assim como ao **informante de espaço social** de “Mercado” e “Trabalho” apontando onde se dá este trabalho. É importante também salientar que “Megalomania” possui uma relação com o **informante de tempo psicológico** de “Apogeu” já que a farmácia finalmente chegou ao ponto de ser amplamente reconhecida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos três momentos distintos na história da farmácia Pague Menos, sendo cada um deles responsável por contextos diferentes, são eles: Gênese, Desenvolvimento e Apogeu. Em todos esses momentos, entretanto, esteve presente em menor ou em maior grau o recurso da **inovação**. Essa inovação, usada como mola mestra do desenvolvimento da farmácia, tem seu auge na fase de desenvolvimento e é sempre relacionada como sendo uma ação oriunda do empresário Deusmar, que, apesar de creditar grande parte do seu sucesso ao seu time, sempre apresentou forte influência nas decisões que deveriam ser tomadas dentro da farmácia, não por meio de análise de ferramentas gerenciais, mas muitas vezes baseado em sua intuição e vontade.

Esta inovação, por sua vez, alinha-se à capacidade de **assumir riscos**, na medida em que o empreendedor importa um modelo bem-sucedido em outro país para o Brasil. A adaptação desse modelo para os **traços culturais** constitui seu principal meio de **criação de valor** no início de seu negócio, trazendo configurações até então inusitadas para o seu ramo. Esse processo evidencia a primazia de **decisões intuitivas** sobre procedimentos formais de planejamento de médio e longo prazos no início da trajetória de marcas empreendedoras.

É forte então o traço de **centralização** do poder no proprietário na marca estudada, inclusive excluindo-se a opção de trabalhar com franquias para que a qualidade do serviço ofertada fosse garantida por Deusmar, que acaba passando muito do que é e de suas características para a farmácia Pague Menos.

É importante destacar ainda os pensamentos do proprietário de que possuía “sangue de comerciante” e que era “fadado a ter sucesso”, guiando sempre a trajetória da farmácia, que, por meio de um discurso de ineditismo, guiou seu empreendimento para chegar até o sucesso dos dias atuais, nunca desistindo perante as dificuldades e os riscos que surgiam em seu caminho e sempre aproveitando as oportunidades que surgiam, incorporando ideias inovadoras à farmácia para aproveitá-los. Isso aponta para a estreita interligação entre a **filosofia de vida** e a **dimensão afetiva** do empreendedor e os rumos dos seus negócios, o que pode ser evidenciado pelo constante protagonismo do traço de personalidade “megalomania”, que marca muitas de suas decisões ousadas. **Reconhecer oportunidades** é apontado como uma das características mais determinantes do marketing empreendedor; seu aproveitamento se dá, em geral, de forma inovadora e competitiva, podendo ser creditado à ação desses empreendedores um percentual significativo do desenvolvimento econômico.

Neste sentido, os resultados alinham-se à abordagem de marketing empreendedor, indicando um caminho profícuo para a área de gestão de marcas, ainda não explorado. Sua diferença para a abordagem do marketing tradicional está na condução do processo que não prioriza em sua prática a forma racional e sequencial; o empreendedor mantém uma relação com o consumidor de proximidade e percebe oportunidades de mercado aproveitando-as por meio de uma atuação inovadora embasada na sua própria experiência cotidiana. O estudo demonstra a importância da subjetividade no desenvolvimento da marca, em vez de corroborar a impessoalidade da organização, uma vez que a pesquisa narrativa propicia que se observem traços do empreendedor que se expressam na identidade da marca. Por outro lado, confirma parcialmente a concepção de que esta seja uma abordagem utilizada por organizações pequenas e médias, mas que, quando se tornam grandes, passam a adotar traços característicos do marketing tradicional. No caso da Pague Menos, o que vemos no presente é uma combinação de perspectivas.

Dessa forma, a presente pesquisa apresenta contribuições para o conhecimento no campo do marketing empreendedor e, sobremaneira, estende sua aplicação para a área de *branding*. Assim, propicia alternativas à perspectiva tradicional de gestão de marcas, abordagem muitas vezes inviável ou mesmo não realista para empresas de pequeno e médio porte – seja por desconhecimento, seja por restrições de recursos – e que, por outro lado, tende a inibir traços de inovação e criatividade presentes nestas, graças ao seu alto grau de formalização.

Tendo esta pesquisa demonstrado a ação empreendedora constituinte de uma marca, potencialidades para o seu desdobramento podem ser vislumbradas. De imediato, a realização de pesquisas, nesta mesma perspectiva, de outras marcas com o perfil aqui apresentado. O conhecimento acumulado nesta abordagem poderia culminar com uma teorização da construção empreendedora de marcas. De outra forma, conhecer este processo por outras perspectivas poderia fundamentar ainda mais tal empresa. Estudar a construção da identidade de marcas deste perfil por meio de sua comunicação, bem como por meio da percepção dos seus consumidores poderia contribuir para uma triangulação que levasse à compreensão de tal fenômeno por meio de diferentes pontos de vista.

---

Artigo submetido para avaliação em 09/06/2015 e aceito para publicação em 14/07/2015

---

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Aaker on branding: 20 principles that drive success**. New York: Morgan James Publishing, 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.
- AQUINO, L. A.; WUILLAUME, S. M.; CARDOSO, M. H. C. A. Ordenando no tempo e no espaço: epistemologia narrativa, semiologia e raciocínio clínico. **Revista Brasileira de Educação Médica**. v. 36, n. 1, p. 100-108, 2012.
- BATHURST, R. J.; MONIN, N. Finding myth and motive in language: A narrative of organizational change. **Journal of Management Inquiry**, v.19, n.3, p.262–272, 2010.
- 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.
- 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. 814-31, 1997.
- COLLINSON, E.; SHAW, E. Entrepreneurial marketing: A historical perspective on development and practice. **Management Decision**, v. 39, n. 9, p. 761-66, 2001.
- CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- CZARNIAWSKA, B. The uses of narratology in social and policy studies. **Critical Policy Studies**, v.4, n. 1, p. 58-76, 2010.
- 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.
- FLICK, Uwe. **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.
- GILMORE, A.; CARSON, D. Entrepreneurial marketing by networking. **New England Journal of Entrepreneurship**, p.31-38, 1999.
- GILMORE, A.; CARSON, D.; CUMMINS, D.; O'DONNELL, A.; GALLAGHER, D. Networking as an entrepreneurial aid to export marketing. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p.139-43, 2001.
- 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.
- HORBACH, G. B. **A evolução criadora de Bergson: fundamentos da abordagem processual das organizações?** 2010, 108p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2010.

KAPFERER, J-N. **The new strategic brand management**. 5.ed. Great Britain: Kogan Pages Publishers, 2012.

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

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.

LA FACE, J. L.; DE MUYLDER, C. F. Inovação, qualidade em serviços e empreendedorismo: análise de uma empresa franqueada do setor de varejo no ramo de moda. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p.431-451, set./dez.2013.

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

MELLO, S. B.; et. al. Élan vital: o “eu do momento” no caráter libertário da criação publicitária. **Organização em Contexto**, São Bernardo do Campo, Ano 7, n. 14, p. 119-142, jul./dez.,2011.

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.

MOTTA, P. R. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **Vista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 77-74, jul./set. 1988.

OLIVEIRA, S. R. M.; SIMONETTI, V. M. M. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 3, p. 52-66, 2010.

PINHEIRO, D. A. R. Por uma teoria da narratologia jurídica: de que modo a teoria literária pode servir à compreensão e crítica do direito. **Revista da Faculdade de Direito – UFPR**, n. 51, p. 127-145, 2010.

RIBEIRO, I. F. Uma proposta de análise da narrativa: O Alquimista baseada na análise estrutural da narrativa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA ABRALIC: Tessituras, Interações, Convergências. 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2008.

RIBEIRO, T. M.; TEIXEIRA, R. M. A criação de negócios por empreendedores jovens: estudo de casos múltiplos no estado de Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE**, v. 1, n. 1, p. 72-100, jan./abr. 2012.

SIMÕES, K. O rei das farmácias é da Pague Menos. **Revista Exame PME**, São Paulo, 23 fev. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/33/noticias/o-rei-das-farmacias>>. Acesso em: 9 jul. 2015.

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

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

VERGARA, S. C. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, v. 25, n. 3, p. 120-138, 1991.