

TESTANDO OS LIMITES DO STORYTELLING ORGANIZACIONAL: MENTIRAS E FATOS DA MARCA GELATO DILETTO NO BRASIL

ANTONIO EDSON OLIVEIRA HONORATO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

ALEX FERNANDO BORGES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

TESTANDO OS LIMITES DO *STORYTELLING* ORGANIZACIONAL: MENTIRAS E FATOS DA MARCA GELATO DILETTO NO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

A ação de contar histórias, ou do inglês *storytelling*, para a construção de marcas tem se tornado cada vez mais recorrente e relevante no contexto das organizações. Contar histórias envolventes e autênticas não apenas cativa a atenção do público, mas, também, cria conexões emocionais profundas que influenciam diretamente a experiência do consumidor. O apelo emocional do marketing prioriza a história única e o significado mítico do produto, deixando em segundo plano seus benefícios práticos (Hindarsaha *et al.*, 2021; Kim, 2020).

As bases fundamentais desse conceito partem dos valores sociais que caracterizam a sociedade contemporânea, os quais permitem identificar os verdadeiros incentivos de um indivíduo no mercado, seja para uma empresa ou para as marcas de seus produtos. Além disso, as emoções estão presentes em todos os aspectos da vida, pois quase sempre ajudam a superar os obstáculos, sejam eles de natureza positiva ou negativa. As emoções são consideradas uma experiência ampla que inclui uma variedade de fatores, incluindo respostas comportamentais, resultados significativos, reações fisiológicas e sentimentos subjetivos (Khuong & Tram, 2015).

Para Rodrigues, Costa e Hemais (2021), os contadores de histórias buscam autoridade por meio das narrativas, o que é um requisito para que possa exercer o poder. Considerando narrativas e histórias como relatos de eventos em sequência, com tramas que conectam acontecimentos complexos e revelam algo significativo, essas histórias sempre têm significado, frequentemente contêm julgamentos morais e provocam reações emocionais intensas. Tanto indivíduos quanto organizações usam histórias para dar sentido às suas vidas cotidianas, promover seus pontos de vista e neutralizar outros, se divertir e distrair das exigências da vida profissional, transmitir mensagens importantes aos ouvintes e lidar com a dor e a ansiedade.

Com esses pressupostos em mente, os contadores de histórias entendem que os requisitos emocionais dos consumidores são a base para estratégias de *marketing* que podem provocar uma ressonância emocional nos consumidores. Os profissionais de *marketing* partem da ideia de que os clientes da era do consumo emocional não se preocupam apenas com a quantidade, qualidade e preço dos produtos; eles também estão procurando satisfação emocional e identificação psicológica ao fazer compras. A estratégia de marketing com apelo emocional, nesse sentido, pode estabelecer relacionamentos comerciais entre as empresas e seus clientes, bem como para o desenvolvimento sustentável das empresas e suas marcas (Bin, 2023).

O *storytelling* é uma forma estruturada de comunicação que envolve uma sequência de eventos com o objetivo de transmitir um significado ou emoção particular. Diversas empresas, como a Disney, a Coca-Cola e outras, há anos têm usado essa estratégia para alcançar e criar conexões com seu público-alvo. As marcas podem se destacar e estabelecer relacionamentos mais fortes com seus consumidores por meio da criação de histórias emocionantes (Costa; Andrade-Matos & Matos, 2022).

A Gelato Diletto, que foi uma empresa brasileira de sorvetes, é um exemplo de como o *storytelling* pode ser utilizado como ferramenta para a estratégia de *marketing* emocional. A Gelato Diletto conseguiu estabelecer uma identidade de marca distintiva e cativar os clientes de maneira única ao compartilhar uma história por trás de seus produtos que despertou o imaginário de seus consumidores. A empresa buscava aumentar o envolvimento e a fidelidade dos clientes enfatizando não apenas a qualidade de seus sorvetes, mas, também, a paixão e a tradição familiar que os sustentavam (Abdalla & Souza, 2020).

Diante do exposto, o presente estudo parte da seguinte pergunta: Como a Gelato Diletto utilizou a *storytelling* como uma estratégia de apelo emocional na construção de sua marca? Para responder essa pergunta, esta pesquisa tem como objetivo **analisar o uso do *storytelling* na (des)construção da marca Gelato Diletto**. Os procedimentos metodológicos consistem em uma pesquisa documental de abordagem qualitativa.

Estudar o uso de *storytelling* organizacional como meio para construção de marcas contribui para o campo teórico da administração, ao explorar como uso das narrativas criadas podem estabelecer conexões com os consumidores e o público em geral. Ao analisar o caso da Gelato Diletto, é possível não só compreender como o *storytelling* pode ser usado para diferenciar marcas e estabelecer relacionamentos com o público-alvo, mas, também, promover reflexões sobre o aspecto ético do uso dessa ferramenta, que pode ser usada para enganar consumidores. Assim, espera-se que este estudo possa contribuir, também, com as teorias que tratam sobre o uso de mentiras organizacionais, tornando mais explícito que algumas empresas utilizam mentiras e histórias fictícias para vender ideias/produtos, ultrapassando os limites da ética empresarial.

Este artigo está estruturado em quatro seções depois desta introdução. A próxima seção dedica-se à revisão teórica sobre estratégias de marketing emocional, enfatizando o uso do *storytelling* e de mentiras no contexto organizacional. Na terceira seção detalham-se os procedimentos de pesquisa adotados, fornecendo uma apresentação da abordagem metodológica. A quarta seção concentra-se na análise dos resultados e na discussão, apresentando os dados coletados e estabelecendo conexões com as descobertas da revisão bibliográfica. Por fim, na última seção, serão apresentadas as considerações finais do estudo, consolidando as principais conclusões a partir da análise dos dados e resultados encontrados, limitações e sugestões de estudos futuros.

2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM APELO EMOCIONAL

A transição da era moderna para a pós-moderna levou a mudanças significativas no contexto das organizações em geral e, em especial, na sua forma de comunicar e atrair seus consumidores. Essas mudanças substituíram os modelos tradicionais de troca da economia industrial por novos métodos de gerenciamento das necessidades dos consumidores no mercado, como, por exemplo, estabelecer trocas duradouras, fornecer ofertas personalizadas e desenvolver relacionamentos socioemocionais (Rytel, 2010).

A emoção é um estado mental de prontidão que surge de avaliações cognitivas de eventos ou pensamentos. Ela é acompanhada por processos fisiológicos e é frequentemente expressa fisicamente, por exemplo por meio de gestos, postura e características faciais. Dependendo de

sua natureza e significado para a pessoa que a está experimentando, certas ações podem ser tomadas para expressar ou lidar com uma emoção (Bagozzi; Gopinath & Nyer, 1999).

De acordo com Bagozzi, Gopinath e Nyer (1999), o termo “afeto” pode ser usado para descrever uma variedade de processos mentais mais específicos, como emoções, estados de humor e atitudes. Em complemento, Khatoon e Rehman (2021) afirmam que as emoções têm um efeito forte e convincente nas ações e comportamentos de uma pessoa. Como exemplo, emoções que surgem de sentimentos negativos em relação a uma marca podem resultar na propagação de críticas negativas ou evitação da marca. Assim como sentimentos positivos podem gerar maior aceitação, compromisso e fidelidade com a marca.

Bagozzi, Gopinath e Nyer (1999) ressaltam ainda que a maioria dos anúncios publicitários pertence a pelo menos duas categorias: (a) anúncios racionais que focam em informações factuais (por exemplo, características do produto) ou consequências úteis do uso do produto ou serviço (por exemplo, economizar tempo ou dinheiro); (b) anúncios emocionais que focam nas emoções que as pessoas sentirão ao usar ou ter um determinado produto. Para Rytel (2010), a principal característica estimulante do intercâmbio de mercado é a conexão emocional entre a empresa e o consumidor, ou outros atores relacionados.

Conforme Mostafa e Kasamani (2021), os consumidores estão mais interessados em coletar memórias do que na simples compra dos objetos em si. E é sabendo disso que muitas organizações, considerando à crescente importância da experiência do cliente, estão desenvolvendo diversas novas formas de criar experiências memoráveis para seus consumidores, como exemplos o iPhone da Apple, a Body Shop, a Harley-Davidson e os parques temáticos da Disney (Huang, 2017). Nesse sentido, uma das formas utilizadas pelas empresas para desenvolver essa conexão emocional com os consumidores é por meio do uso de histórias com mensagens emotivas, técnica conhecida como *Storytelling*, que será apresentada em seguida.

2.1 Uso do *storytelling* nas organizações

Todos os dias, as organizações estão criando e contando histórias. Um líder sênior da empresa, por exemplo, pode falar sobre como eles cresceram em três anos de uma única loja para mais de 100 franquias. Uma equipe de marketing cria uma história sobre uma nova linha de produtos que ajuda os consumidores a reduzir o consumo de plástico sendo conscientes do meio ambiente (Kemp *et al.*, 2023). O *storytelling*, arte de contar histórias, é um desses conceitos que rapidamente se tornaram populares, tanto no contexto acadêmico quanto no gerencial, às vezes elogiados e outras criticados por seus usos controversos (Chautard & Collin-Lachaud, 2019).

Segundo Kim (2020), o *storytelling* existe desde o início da humanidade, dos antigos mitos narrados por meio da tradição oral até a história contemporânea transmitida por meios de comunicação sofisticados e modernos. Existe um termo acadêmico chamado "*Homo Narrans*" para expressar o desejo humano por contar histórias. O hábito de contar histórias, conforme Chautard e Collin-Lachaud (2019), é uma arte que transcende civilizações, fronteiras e culturas, pois está na essência da humanidade.

Nas estratégias de marketing, o uso do *storytelling* deve combinar a filosofia e a identidade de uma empresa para produzir bens e serviços. É um método eficaz de implementação; no entanto, é necessário escolher a história adequada, fazer as modificações certas e garantir que ela se adapte à situação escolhida. O *storytelling* pode atingir vários objetivos, incluindo motivar ações, comunicar uma marca, transmitir valores, promover a cooperação, resolver disputas, compartilhar informações e orientar as pessoas para o futuro (Rizkia & Oktafani, 2020).

Conforme König (2020), nos últimos anos, o *storytelling* tem ganhado cada vez mais destaque na área de publicidade e marketing e em várias outras áreas no campo da gestão e dos estudos organizacionais. O *marketing* não se trata mais do que a empresa produz, mas, sim, das histórias que ela conta sobre seus produtos. Quando uma empresa apresenta seus produtos ou sua missão por meio de uma história bem construída, ela consegue atender às necessidades essenciais de qualquer criação de marca; já que sua marca é o conjunto de ações e comunicações corporativas que moldam as experiências dos seus clientes.

O uso do *storytelling* melhora a comunicação da empresa com seus consumidores, porque envolve a apresentação de informações de forma envolvente, levando as pessoas a prestar mais atenção na mensagem e a reter melhor as informações. Sendo assim, entre as vantagens de utilizar essa ferramenta estão aumentar a confiança com tomadores de decisão e clientes, articular riscos e oportunidades em planos estratégicos e gerar atitudes positivas em relação a uma marca (Kemp *et al.*, 2023, Barbosa & Souza, 2021). Contudo, é preciso pensar também nas situações em que algumas histórias contadas pelas organizações não sejam totalmente verdadeiras ou são apenas “fachadas” (Abrahamson & Baumard, 2008, Silva; Larentis & Dias, 2018). Por isso, o próximo tópico tratará mais especificamente sobre mentiras nas organizações.

2.2 Uso de mentiras no contexto organizacional

De acordo com Grover (1997), a mentira pode ser definida como uma declaração falsa feita com o objetivo de enganar. Conforme Jenkins e Delbridge (2020), mentir é uma característica intrínseca do comportamento humano. Estudos psicológicos apontam que as pessoas mentem pelo menos uma vez por dia. Contudo, embora mentir e enganar possam ser considerados características sociais comuns, são aspectos que raramente foram o foco principal dos estudos organizacionais.

Existem várias formas de enganar, sendo a mentira (ou "contagem de mentiras") um dos principais meios utilizados nas organizações. Diferentes tipos de mentiras podem ser analisados em um contexto organizacional, sendo possível diferenciar intenções conscientes de enganar de outras formas mais amplas, como é o caso da corrupção (Jenkins & Delbridge, 2020). A mentira tem efeitos graves nas operações organizacionais, o que requer atenção adicional, já que pode afetar a qualidade da informação, a confiança e a cooperação, prejudicando o funcionamento geral da organização (Grover, 1997).

À medida que mais pessoas se envolvem na mentira, ela tende a se espalhar mais rápido dentro da empresa. Em geral, é razoável supor que quanto mais grave uma mentira se torna, mais provável é que ela ultrapasse o controle de um indivíduo ou subunidade. Portanto, quando o ato enganoso ultrapassar o controle de um indivíduo ou grupo na organização, mais pessoas precisarão participar. Ao longo do tempo, mais funcionários da empresa serão atraídos,

persuadidos, ameaçados ou socializados para participar da ação enganosa (Fleming & Zyglidopoulos, 2007).

Um dos tipos de mentiras que podem ser contadas por uma organização é caracterizado por Abrahamson e Baumard (2008) como “reputação de fachada”. Nesse caso, as mentiras aparecem como símbolos, histórias e características que fazem com que as pessoas pensem que uma empresa pode alcançar mais do que ela realmente pode. Em uma negociação ou apresentação de um novo projeto, por exemplo, a organização pode apresentar aos stakeholders um “conto de fadas” para apoiar as decisões em andamento ou conseguir investimentos.

Estudos psicológicos têm fornecido informações significativas sobre as razões pelas quais os funcionários mentem além de seus próprios interesses. A literatura sobre ética empresarial também ajudou a entender melhor os contextos organizacionais ao conceituar "infraestrutura ética" que pode ser a fonte de comportamentos éticos e antiéticos em organizações, como a mentira (Jenkins & Delbridge, 2020). Contudo, os estudos que tratam sobre mentiras e honestidade no contexto organizacional ainda são escassos (Grover, 1997).

Outro ponto que pode ser destacado, principalmente nos últimos anos, é o crescimento do uso das chamadas *fake news*, conforme Girão, Irigaray e Stocker (2023), a disseminação de notícias falsas pode ser feita sob duas perspectivas: primeiro, com a finalidade de causar desinformação, pode-se criar e divulgar intencionalmente notícias pseudojornalísticas; segundo, é possível se utilizar de notícias falsas quando o objetivo é deslegitimar ou desacreditar a mídia tradicional. Os autores sugerem que o sucesso da disseminação de notícias falsas está relacionado com o fato de que os consumidores de *fake news* buscam se autoafirmarem, com informações privilegiadas, ou mesmo serem aceitos por grupos específicos.

O que se percebe é que a análise das mentiras e do *storytelling* nas organizações revela aspectos, às vezes obscuros, sobre a ética e a confiança nas relações de consumo (Jenkins & Delbridge, 2020). A mentira organizacional afeta significativamente as operações empresariais, impactando a qualidade da informação, a confiança e a cooperação. O conceito de "reputação de fachada" (Abrahamson & Baumard, 2008) destaca como as empresas podem enganar os consumidores e investidores com narrativas fictícias, levantando questões éticas importantes. Evidencia-se, assim, a necessidade de regulamentações consumeristas mais eficazes, é preciso entender os limites do *storytelling* na construção de marcas e enfatizar a importância da transparência e ética nas estratégias de *marketing* para proteger a confiança do consumidor e garantir relações de consumo justas e sustentáveis.

3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, empregando a pesquisa documental como método de coleta e análise de dados. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, abordando os principais trabalhos publicados sobre o tema em questão. Após a delimitação do tema, seguiu-se com a definição dos métodos de coleta e análise de dados, descritos a seguir (Triviños, 1995).

Quanto à estratégia para composição do corpus, foi adotada a pesquisa documental, utilizando dados secundários, que, segundo Botelho e Cruz (2013), permite a aquisição de informações

por meio da observação direta de documentos inerentes ao objeto de pesquisa. Por meio do uso pesquisa documental, na presente pesquisa foram definidos como meios de se obter material empírico, além de publicações em periódicos científicos e livros, documentos públicos e notícias veiculadas em jornais e revistas de relevância no contexto da área de estudo.

Realizou-se um levantamento das principais notícias relacionados ao caso da empresa Gelato Diletto, de modo que fosse possível analisar todo o contexto da história, desde o início, como foi contada pela empresa, até os desdobramentos que levaram à contestação da veracidade da história contada. Esse levantamento foi realizado, principalmente em portais de notícias online, com as seguintes palavras de busca: “Gelato Diletto” e “*storytelling*”. A partir da busca realizada, o total de 18 notícias foram classificadas e analisadas para verificação de conteúdo. Desse número foram descartadas 7 notícias, pois foi verificado que eram reproduções de outras notícias sobre o caso. Das 11 notícias restantes, nove são originadas de portais de notícias, uma de portal de organização não governamental e uma de portal jurídico. As notícias foram publicadas no período de 2013 a 2023, conforme Tabela 1 a seguir.

PUBLICAÇÃO	TIPO	ANO
Exame	Portal de notícias	2013
O Globo	Portal de notícias	2014
Conar	Organização não governamental	2014
Folha de S.Paulo	Portal de notícias	2014
G1	Portal de notícias	2014
Veja São Paulo	Portal de notícias	2014
G1	Portal de notícias	2014
Exame	Portal de notícias	2014
Veja São Paulo	Portal de notícias	2015
Magis	Portal jurídico	2023
Uol	Portal de notícias	2023

Tabela 1 – Publicações sobre o caso Gelato Diletto

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise narrativa neste estudo seguiu uma abordagem qualitativa e interpretativa. A análise narrativa toma como base as histórias como uma expressão de realidade vivida, leva em consideração os fatos narrados e as experiências contadas. Nesse caso o contar de histórias é uma forma de envolver e persuadir o público, a análise narrativa busca entender os contextos, as expressões, a forma que a história foi contada (Moutinho & Conti, 2016). Inicialmente, na primeira fase, os documentos foram submetidos a uma leitura para familiarização do material, dos termos da pesquisa e de elementos centrais. O conteúdo dos documentos (notícias, entrevistas, recomendações jurídicas) foram organizados e codificados em planilhas que contivessem informações como fonte, data de publicação e resumo do conteúdo.

Para análise, o material foi agrupado em três narrativas principais que compõem o *storytelling* da Gelato Diletto: (1) “A criação: *La felicita è un gelato*”, que busca analisar a história contada pela empresa e seus fundadores sobre a origem e surgimento do produto; (2) “O flagra: Não é mentira, é licença poética”, que enfatiza a decisão dos fundadores pela criação de uma ficção que despertasse o imaginário do consumidor; (3) “Contos de fada: Reputação de fachada”, que analisa a desconstrução da marca a partir da identificação de mentiras contadas para criação da

história. Usando esses três momentos, seguiu-se a interpretação, que é a inferência a partir da revisão da literatura e do material empírico, apresentados na próxima seção.

4 STORYTELLINGS, FATOS E FICÇÕES DA GELATO DILETTO

Nesta seção, são apresentados os resultados e discussões a partir da análise das *storytellings* contadas pela Gelato Diletto. O caso para análise está estruturado em três momentos, considerando as narrativas contadas pela empresa sobre o seu produto e os desdobramentos da história veiculados pelos noticiários. A primeira análise abordou a história da empresa sobre sua origem e surgimento; a segunda, traz a discussão sobre a decisão dos empresários de utilizar a estratégia de *storytelling* para apresentação do produto; por último, serão analisadas as consequências advindas após a divulgação de que a história contada inicialmente pela empresa era fictícia.

4.1 A criação: “*La felicità è un gelato*”

A Gelato Diletto foi apresentada ao mercado brasileiro em 2009 sob o slogan “*La felicità è un gelato*” e trazia consigo a história do *nonno* Vittorio Scabin, contada pelo seu neto Leandro Scabin, sócio fundador da empresa (Tondo, 2023). De acordo com a história contada, o *nonno* Vittorio Scabin era um senhor de origem italiana que viveu na região de Vêneto na Itália, no pequeno vilarejo de Seppada (Abdalla & Souza, 2020). De acordo com Porcari (2014), a história contada pela empresa afirmava que o *nonno* Vittorio havia começado a produzir o gelato em 1922, sendo um sorvete artesanal feito com produtos selecionados, tendo como base neve e frutas frescas. A empresa apresentava sua história da seguinte forma:

La felicità è un gelato” – Com essa frase, o Nonno Vittorio Scabin resumia toda a sua dedicação ao Diletto, um sorvete artesanal, feito com frutas frescas e neve. O ano era 1922, e o local era o pequeno vilarejo de Seppada, na região do Vêneto. O cuidado no preparo e na seleção dos ingredientes naturais fazia do Diletto um sorvete delicioso e saudável. Mas veio a grande guerra, e Vittorio viu-se obrigado a deixar sua Itália e construir uma nova vida no Brasil. Hoje, quase um século depois, a tradição continua pelas mãos de seus netos, que uniram as evoluções da indústria às sutilezas do processo artesanal desenvolvido pelo nonno. Diletto: esse é o legado que Vittorio Scabin deixou para seus netos, que mantêm a mesma dedicação, perfeccionismo e paixão que são fundamentais para transformar simples picolés em raras e deliciosas porções de felicidade (Porcari, 2014, n.p., grifos nossos)

Conforme Costa, Andrade-Matos e Matos (2022), o *storytelling* tem sido utilizado como um suporte para que a ideia central de um determinado negócio, seja mais bem assimilada pelo público-alvo. Dessa forma, os autores sugerem que o consumidor sai de uma posição passiva para uma central e ativa, de modo que ele se envolve e se identifica com a história contada, como se fosse um participante. Barbosa e Souza (2021) argumentam que o *storytelling* pode ser compreendido como a arte de comunicar mensagens por meio de palavras, imagens ou sons criativos. A história precisa ser envolvente, com capacidade de prender a atenção do público a quem ela se direciona.

No caso da Diletto, a empresa se destacava por seus sorvetes artesanais e embalagens charmosas com um simpático urso polar. No site oficial da marca era possível ver a foto do senhor Vittorio Scabin e o carro que supostamente ele usava para vender os sorvetes na Itália (Figura 1). Os

gelatos eram vendidos em geladeiras verdes com *design* retrô e conquistaram o público com sabores marcantes e a promessa de uma experiência italiana autêntica (Tondo, 2023; G1, 2014a). A estratégia de vendas focava na experiência do produto e na divulgação boca a boca, investindo pouco em mídias tradicionais (Exame, 2013). Para Barbosa e Souza (2021), é comum que a empresa utilize um apelo emocional forte, por meio do *storytelling*, para vender o seu produto ao consumidor.

Chautard e Collin-Lachaud (2019) reforçam que as novas tecnologias, bem como as novas formas de gestão, fizeram com que o *storytelling* tivesse seu uso multiplicado dentro do ambiente organizacional. A Gelato Diletto contou com o uso de diversos artifícios das mídias digitais, não só para apresentar o seu produto, mas, principalmente, para disseminar a narrativa de seu *storytelling*. A empresa utilizou imagens e contos que despertassem a imaginação do seu público. As narrativas contadas pela empresa sobre o seu surgimento são ricas em detalhes, os empresários relatavam que o senhor Vittorio, personagem principal, havia crescido em uma tradicional família de fabricantes de sorvetes, em uma região fria e montanhosa em Vêneto, Itália (Exame, 2013).



Figura 1 – História da Gelato Diletto contada pelo site oficial da empresa
Fonte: G1, 2014a.

Segundo Kim (2020), as pessoas estão muito mais interessadas hoje em elementos mentais ou emocionais, por isso as empresas têm investido mais em material que desperte o imaginário e as emoções humanas do consumidor. A Diletto trouxe na sua história esse aspecto emocional, seu personagem principal era um simpático vovô italiano que dirigia um caminhão antigo e vendia sorvetes (Exame, 2013). Na história contada, as palavras “cuidado”, “artesanal”, “delicioso”, “saudável”, “[frutas] frescas”, “tradição”, “dedicação, perfeccionismo e paixão”, “raras e deliciosas porções de felicidade” remetem a experiências de emoção e prazer, as quais são capazes de despertar nos consumidores desejos e sentimentos que influenciam sua decisão na escolha de produtos. A experiência de consumo se baseia nessa conexão do consumidor do sorvete ao imaginar essa imagem na sua mente e sentir afinidade com a história. Não era só o produto que despertava o interesse do público-alvo, mas, sobretudo, a sensação de consumir

um produto de qualidade fabricado a partir de uma receita criada por aquele senhor simpático, apresentado na narrativa.

4.2 O flagra: Não é mentira, é licença poética

Em uma publicação da Revista Exame, em 23 de outubro de 2014, o sócio fundador Leandro Scabin contou que seu avô, apesar de realmente ter vindo da região de Vêneto, chamava-se Antonio e nunca havia fabricado sorvetes (Folha de S.Paulo, 2014). Na verdade, Antonio era jardineiro e cuidava dos jardins de famílias ricas da cidade de São Paulo, tendo chegado no Brasil duas décadas antes da Segunda Guerra e não durante, como contava a história da marca. As fotos dele e de um carrinho de sorvetes apresentadas nas embalagens do produto não passavam de peças publicitárias (Exame, 2014). O sócio Fábio Meneghini, em entrevista à Revista Veja São Paulo, afirmou que a troca do nome teria sido uma “licença poética”, mas que a intenção não era enganar ninguém (Galante, 2014). Em nota, a Diletto também afirmou que o uso de histórias ajudava a passar a mensagem sobre o seu produto:

Nós da Diletto acreditamos que nossa mensagem é melhor entendida ao ser transmitida na forma de uma história; acreditamos que assim podemos transmitir de uma maneira lúdica os valores da nossa marca. Contamos com orgulho a linda e digna história do imigrante italiano que veio ao Brasil e morreu sem poder retomar sua antiga paixão que era fazer delicados sorvetes nos Alpes [...]. Uma história que apesar de romanceada quanto ao nome e à imagem do nosso fundador, é verdadeira. Temos plena consciência, no entanto, de que não será apenas nosso passado que nos fará crescer, mas sim a alta qualidade de nossos produtos, elaborados com as melhores receitas italianas, a partir de ingredientes nobres importados. E mais, a capacidade de olhar para a frente, de inovar e surpreender. Em todos os momentos. Só assim, nos tornaremos respeitados e relevantes. Só assim ganharemos um espaço definitivo nessa história. Diletto (Galante, 2014, n.p.).

Em seu comunicado oficial, a Diletto informou que o personagem Vittorio seria o alter ego do senhor Antonio, mas que a empresa entregava ao seu consumidor exatamente o que se prometia "um gelato premium, com base importada da Itália, feito com ingredientes nobres e de procedências garantidas" (G1, 2014^a, n.p.). O personagem Vittorio foi criado pelos sócios Leandro Scabin e Fábio Meneghini, com a ajuda do proprietário de uma agência publicitária. Em entrevista, Leandro afirma que “A empresa não teria crescido tanto sem a história do avô e o conceito visual que construímos” (Exame, 2014, n.p.), admitindo que a história “romanceada” é uma ficção e não fatos.

Silva, Larentis e Dias (2018) se questionam sobre se no uso do *storytelling* os fins sempre justificam os meios, por exemplo, quando esta ferramenta é utilizada em campanhas políticas. Os autores afirmam que, nesses casos, as pessoas usam o *storytelling* como forma de reforçar suas ideias e convicções, mas as histórias criadas nem sempre são verdadeiras, levando a enganação de eleitores. No caso da Diletto, a questão que se coloca é se os fins justificam os meios. A narrativa de que a história da criação do sorvete era apenas uma “licença poética” não leva em consideração o sentimento dos consumidores acerca da falsidade do que foi contado. De modo geral, as pessoas que consumiam o produto acreditavam na história que a empresa contava e não sabiam que parte dela não era verdadeira.

Em entrevista ao Portal Uol, Fábio Meneguini, ex-sócio da Diletto, contou que ao criar a história do produto também não sabia que o *nonno* Vittorio não existiu de verdade. Segundo ele, a história foi criada com base nos relatos de Leandro Scabin. Meneguini contou ainda que a mentira gerou uma quebra interna na confiança que ele e os demais sócios tinham com Scabin e a imagem da Diletto acabou sofrendo uma “rachadura” (Tondo, 2023). A mentira contada pela marca afetou não só sua imagem com os consumidores, mas, também, com os investidores, pois mesmo que os insumos tivessem origem estrangeira e de qualidade, a forma como a história foi contada afetou a credibilidade do produto (Oliveira, 2023).

Para Girão, Irigaray e Stocker (2023), as *fake news* e o *storytelling* podem ser considerados dois lados da mesma moeda, pois, segundo eles, há muitas semelhanças no processo de criação, reprodução, bem como nas motivações ulteriores. O fato é que no caso da Diletto, intencionalmente ou não, foi criada uma história fantasiosa sobre a origem e criação do produto. Tal fato levava os consumidores ao engano, pois não tinham qualquer aviso de que a história era apenas uma peça publicitária. A história contada era “vendida” aos clientes como verdadeira, não sendo possível, pois, saber se todos aqueles que compraram o produto teriam feito a compra se soubessem que parte da história era apenas ficção.

4.3 Contos de fada: Reputação de fachada

Em outubro de 2014, uma reviravolta ocorreu na história da Gelato Diletto, empresa que, na época, faturava cerca de R\$ 50 milhões por ano. Uma reportagem da Revista Exame, intitulada “Toda empresa quer ter uma boa história. Algumas são mentira”, foi publicada e trazia mudanças no rumo da marca de sorvetes. A reportagem informava que a Diletto havia feito uso do chamado “*storytelling*” e contado histórias fictícias sobre a criação do seu produto (G1, 2014a). Desde a publicação, várias críticas em torno do caso surgiram. Diferentemente do que se informava nas embalagens do produto, o nome do fundador não era Vittorio, mas, sim, Antonio. Nas redes sociais, os consumidores se mostraram indignados por serem enganados (Galante, 2014).

Esse caso pode ser relacionado com o conceito de reputação de fachada (Abrahamson & Baumard, 2008), que ocorre quando uma empresa se utiliza de símbolos, histórias e atributos que levam os observadores a acreditar que a organização é mais do que realmente é. A Diletto, utilizou uma reputação de fachada ao se apoiar em uma história fictícia de como o seu produto surgiu; a história de que seu sorvete foi criado na Itália, sendo feito, em 1922, com neve e frutas frescas não era verdade. As reputações de fachada, conforme Abrahamson e Baumard (2008), são criadas a partir de uma espécie de “conto de fadas” que passam ao público uma história que distorce a realidade.

É importante considerar também que uma mentira no contexto organizacional pode encorajar outros membros, previamente honestos, a sustentarem a falsidade, consciente ou inconscientemente (Fleming & Zyglidopoulos, 2007). Foi o que ocorreu na Diletto, conforme um dos sócios da empresa destacou em reportagem: no início, internamente, todos acreditaram na história contada pelo sócio fundador Leandro Scabin. Após a descoberta de que pontos da história foram inventados, os demais sócios disseram que não sabia e que isso havia levado a uma quebra de confiança dentro da empresa (Tondo, 2023).

Após a publicação da reportagem da Revista Exame, expondo as controvérsias da história da Diletto, consumidores procuraram órgãos de defesa do consumidor para denunciar o caso como propaganda enganosa. Uma das denúncias foi investigada pelo Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar), em dezembro de 2014:

Uma consumidora paulistana denunciou ao Conar o que considera ser publicidade enganosa presente em embalagem e site do sorvete Diletto. Lá, partindo de elementos do chamado *storytelling*, conta-se que o sorvete segue receita formulada por Vittorio, avô do fundador da empresa e que seguiu na profissão depois de emigrar da Itália para o Brasil. Na embalagem e em outras propriedades da Diletto há fotos de Vittorio e do suposto caminhão usado por ele, bem como o ano em que chegou ao Brasil, além de detalhes da produção do sorvete e das matérias primas empregadas. [...] Para o relator, a técnica do *story telling* não é apenas uma ferramenta. "Estamos falando de um conceito que abrange grande parte das atividades humanas. O tempo todo, estamos cercados de narrativas e é impossível fugir disso". No entanto, argumenta o relator, há uma questão importante a ser discutida: o nível de detalhes a que desce a construção da Diletto em torno da figura do "avô Vittorio". "A questão mais sensível é o mercado cair no erro de confundir ser lúdico com ludibriante", escreveu. "O encantamento e envolvimento emocional por meio da ludicidade não traz em si a prerrogativa de tentar, com isso, ludibriar as pessoas". Por isso, o relator votou pela alteração da história presente na embalagem e site da Diletto, retirando as citações ao "avô Vittorio" e sua relação com a fabricação do sorvete, bem como a foto do caminhão dos anos 20. Seu voto foi aprovado por maioria (Conar, 2014, n.p.).

A partir desse caso, os órgãos de defesa do consumidor começaram a avaliar de forma mais profunda o uso do *storytelling* por outras marcas de produtos. As narrativas desenvolvidas para criar histórias sobre os produtos é uma estratégia publicitária cada vez mais utilizada, pois traz como diferencial o uso do imaginário emocional, gerando sentimentos e laços de conexão com os consumidores. Contudo, o fato é que essas narrativas nem sempre são verdadeiras (Marcolini, 2014). A investigação do Conar, no caso Diletto, foi pautada sobre os aspectos éticos de se apresentar uma história fictícia sobre um produto (G1, 2014b).

Para Jenkins e Delbridge (2020), é um erro pensar na honestidade apenas como um traço de personalidade que o indivíduo tem ou não tem; em vez disso, é preciso pensar na honestidade como um estado, algo que as pessoas se adaptam em condições propícias. Assim, os autores definem a decepção organizacional como fruto de um movimento intencional para enganar. Nesse sentido, a história contada pela Diletto foi pensada de forma intencional pelos seus fundadores e levaram à enganação de diversos clientes que confiaram na marca. Nesse caso específico, o Conar recomendou a alteração da narrativa justamente por entender que a empresa deveria deixar claro que a história era apenas uma fantasia (G1, 2014b).

Depois das polêmicas em torno de suas origens, a Diletto, que antes esteve presente em mais de três mil pontos de venda e em 15 estados brasileiros, teve sua imagem fortemente prejudicada junto ao mercado. Entre 2017 e 2020, a empresa tentou se reestruturar, mas sem sucesso; e com a pandemia de Covid-19, as vendas caíram em quase 90% (Oliveira, 2023). Os três sócios iniciais da Diletto deixaram a empresa em 2017, sendo Leandro Scabin o primeiro a sair. Com a queda nas vendas, as dívidas da empresa começaram a crescer, devido ao alto custo dos insumos e o investimento feito em uma fábrica moderna que não chegou a ter sua capacidade de produção explorada. Os produtos sumiram das prateleiras dos supermercados, seu principal ponto de venda, e a Diletto parou de se comunicar com clientes em 2022 (Tondo, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu do objetivo de analisar o uso do *storytelling* na (des)construção da marca Gelato Diletto. O que se percebe é que o uso dessa ferramenta vem crescendo no meio corporativo, sendo utilizada como uma estratégia de diferenciação de produto (Chautard & Collin-Lachaud, 2019). Com uma boa história, muitas vezes inventada, a empresa consegue destacar seus produtos de outros em meio a uma forte concorrência de mercado. No caso da Diletto, o *storytelling* foi utilizado como um artefato enganador, uma história fictícia sobre a sua origem foi criada e vendida como verdadeira e os consumidores que acreditaram no produto foram enganados.

O que se precisa pensar, a partir de casos como esses, é, se no uso das narrativas por trás do *storytelling*, os fins realmente justificam os meios (Silva, Larentis & Dias, 2018). A Diletto ressaltou que a história criada foi apenas uma “licença poética” e que a intenção não era enganar, mas, sim, passar a mensagem sobre o seu produto por meio de uma história que despertasse o imaginário do consumidor. O fato é que, sem dúvidas, os clientes da empresa foram enganados, pois em nenhum momento receberam avisos de que havia elementos de ficção na história disseminada pela empresa. Nesse caso, é difícil pensar que os fins justificam os meios, quando se tem que mentir, enganando consumidores para vender uma ideia ou produto. Conforme julgado pelo Conar, esse tipo de estratégia ultrapassa as barreiras éticas da relação de consumo (Conar, 2014).

A Diletto se apoiou em uma “fachada” criada por meio de uma história que tinha o objetivo de fazer com que a marca tivesse um diferencial, um aspecto único perante os concorrentes, fazendo parecer que ela seria mais do que realmente era (Abrahamson & Baumard, 2008). Os empresários quiseram vender a história de que a Diletto não era um simples sorvete, mas, sim, um produto de tradição familiar, fabricado com ingredientes especiais e feito a partir de uma receita inventada por um senhor italiano que inicialmente o produzia com “neve e frutas frescas”. Não é possível para o consumidor atualmente distinguir entre fato e ficção, principalmente em tempos atuais no qual o uso de “*fake news*” cresce tão rapidamente (Girão, Irigaray & Stocker, 2023).

Assim, torna-se necessário um trabalho ainda mais rigoroso e atuante dos órgãos de defesa do consumidor. No caso Diletto, essa atuação com mais ênfase veio pelo Conar, que verificou a falta de ética de se “vender” uma história falsa sobre um produto (Conar, 2014). Percebe-se que hoje há um maior desejo pelas histórias, imagens e sons; os clientes querem ter uma experiência de consumo diferenciada (König, 2020). Mas é preciso que a empresa mantenha sempre o cuidado ao se criar histórias, de modo que o consumidor não seja enganado; é necessário deixar claro quando a história é apenas uma ficção, assim os consumidores do produto estarão cientes disso, podendo decidir se querem ou não consumir um determinado produto.

Espera-se que este estudo possa contribuir com as teorias que tratam do uso do *storytelling* na construção de marcas e de mentiras organizacionais. Torna-se cada vez mais premente tratar de temas dessa natureza, pois são assuntos que influenciam diretamente a relação de consumo, mais especificamente os direitos do consumidor, visto que podem trazer danos psicológicos. É preciso tornar mais explícito que algumas empresas têm se utilizado de mentiras e de histórias

fictícias para enganar seus consumidores, pensando apenas no aumento das vendas de seus produtos. Espera-se ainda que esta pesquisa chame atenção de profissionais que trabalham nos órgãos de defesa do consumidor, e estimule-os a tomar medidas rígidas de proteção aos consumidores no sentido de evitar o uso de histórias falsas.

Como limitações, destaca-se que, em primeiro lugar, a pesquisa documental pode estar sujeita a limitações de disponibilidade e acesso a determinadas fontes, o que pode impactar a extensão da cobertura e detalhamento de certos eventos na apresentação dos casos relatados. Em segundo lugar, a dependência de fontes documentais também pode ter limitado a obtenção de dados diretos provindos de representantes e/ou funcionários da empresa, bem como de consumidores e representantes de órgãos de defesa do consumidor, como poderia acontecer por meio de fontes primárias, como as entrevistas individuais.

Por fim, a partir das lacunas identificadas neste estudo, várias possibilidades de pesquisas futuras emergem. É possível investigar como diferentes tipos de *storytelling* (fictício, baseado em fatos, misto) influenciam a interpretação dos consumidores sobre a autenticidade e confiança na marca, além de analisar o impacto do *storytelling* na fidelidade do consumidor a longo prazo, especialmente quando a verdade sobre a narrativa é revelada. É relevante estudar também a eficácia das regulamentações existentes, como as do Conar, na prevenção do uso de *storytelling* enganoso e na proteção dos direitos dos consumidores, bem como avaliar a necessidade de novas políticas ou diretrizes para assegurar a transparência e a ética no uso do *storytelling* por empresas e as estratégias para utilizar essa ferramenta de forma honesta e eficaz.

A investigação de como o *storytelling* pode melhorar a experiência do consumidor de maneira honesta e transparente, analisando a importância da autenticidade e transparência na construção de uma experiência de consumo positiva, também se mostra importante. Estudos de caso de empresas que utilizam *storytelling* de forma ética podem fornecer reflexões interessantes, comparando os resultados dessas empresas com aquelas que utilizaram *storytelling* enganoso, de modo que se verifique as diferenças e efeitos, positivos e negativos, advindos a partir do uso dessa estratégia de apelo emocional, particularmente em relação aos danos psicológicos ao consumidor.

REFERÊNCIAS

- Abdalla, G. C., & Souza, R. P. L. (2020). Storytelling: realidade, imaginação e pseudo-história. *Anais do Congresso Virtual de Administração*, on-line, 17. Recuperado de: <https://www.convibra.org/publicacao/18274/>
- Abrahamson, E., & Baumard, P. (2008). What lies behind organizational façades and how organizational façades lie: An untold story of organizational decision making. In: Hodgkinson, G. P., & Starbuck, W. H. (Eds.). (2008). *The Oxford handbook of organizational decision making*. OUP UK.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 184-206. <https://doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0092070399272005>
- Barbosa, J. W., & Souza, A. G. (2021). Quem conta um conto aumenta um ponto? Uma revisão do uso do storytelling por empresas e destinos turísticos. *Revista Turismo em Análise*, 32(3), 594-617. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i3p594-617>

- Bauer, M., (2002), Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Manual prático*. Vozes: Petrópolis.
- Bin, S. (2023). Social Network Emotional Marketing Influence Model of Consumers' Purchase Behavior. *Sustainability*, 15(6), 5001. <https://doi.org/10.3390/su15065001>
- Botelho, J. M., & Cruz, G. da. (2013). *Metodologia científica*. Pearson Education do Brasil.
- Conar. (2014, 11 de dezembro). *Diletto - Gelato Italiano*. <http://www.conar.org.br/processos/detcaso.php?id=3996>
- Chautard, T., & Collin-Lachaud, I. (2019). Introduction de la méthodologie d'analyse du storytelling en marketing: principes, apports et mise en œuvre. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 34(3), 33-53. <https://doi.org/10.1177/0767370119828894>
- Costa, J. H. D. P., de Andrade-Matos, M. B., & Matos, B. G. (2022). Stories that stick: the power of storytelling in social media communication of beanto-bar chocolate businesses in Brazil. *Marketing & Tourism Review*, 7(1). <https://doi.org/10.29149/mtr.v7i1.7009>
- Exame. (2013, 18 de março). *Com apenas três anos, Diletto mira internacionalização*. <https://exame.com/marketing/com-apenas-tres-anos-diletto-mira-internacionalizacao/>
- Exame. (2014, 23 de outubro). *Toda empresa quer ter uma boa história. Algumas são mentira*. <https://exame.com/revista-exame/marketing-ou-mentira/>
- Fleming, P., & Zyglidopoulos, S. C. (2008). The escalation of deception in organizations. *Journal of Business Ethics*, 81, 837-850. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9551-9>
- Folha de S.Paulo. (2014). *Conar investiga Diletto e suco Do Bem por histórias inventadas*. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/11/1552815-conar-investiga-diletto-e-suco-do-bem-por-historias-inventadas.shtml?cmpid=menutopo>
- G1. (2014a, 25 de novembro). *Histórias contadas pelas marcas Diletto e Do Bem vão parar no Conar*. <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2014/11/historias-contadas-pelas-marcas-diletto-e-do-bem-va-parar-no-conar.html>
- G1. (2014b, 11 de dezembro). *Conar reprova 'fantasia' em história da Diletto e recomenda alteração*. <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2014/12/conar-reprova-fantasia-em-historia-da-diletto-e-recomenda-alteracao.html>
- Galante, H. (2014). *Diletto: "Troca do nome do fundador foi 'licença poética'", diz sócio: Fabio Meneghini fala sobre a polêmica causada após texto publicado pela revista EXAME*. <https://vejasp.abril.com.br/comida-bebida/diletto-troca-nome-fundador>
- Girão, M., Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2023). Fake news e storytelling: dois lados da mesma moeda ou duas moedas com lados iguais?. *Cadernos EBAPE*. BR, 21, e2023-0003. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120230003>
- Grover, S. L. (1997). Lying in organizations: theory, research, and future directions. In: Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial behavior in organizations*. sage. pp. 68-84.
- Hindarsah, I. et. al, (2021). The Influence of Service Quality, Emotional Marketing and Spiritual Marketing On Customer Satisfaction. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 3685–3689. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/1650>
- Huang, C. C. (2017). The impacts of brand experiences on brand loyalty: mediators of brand love and trust. *Management Decision*, 55(5), 915-934. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0465>

- Jenkins, S., & Delbridge, R. (2020). Exploring organizational deception: Organizational contexts, social relations and types of lying. *Organization Theory*, 1(2), 2631787720919436. <https://doi.org/10.1177/2631787720919436>
- Kemp, A., Gravois, R., Syrdal, H., & McDougal, E. (2023). Storytelling is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization. *Business Horizons*, 66(3), 313-324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.008>
- Khatoun, S., & Rehman, V. (2021). Negative emotions in consumer brand relationship: A review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 719-749. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12665>
- Khuong, M. N., & Tram, V. N. B. (2015). The effects of emotional marketing on consumer product perception, brand awareness and purchase decision—A study in ho chi Minh City, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(5), 524-530. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.240>
- Kim, J. H. (2020). Storytelling Marketing Strategy based on utopian value. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(3), 38-44. <https://doi.org/10.17703/IJACT.2020.8.3.38>
- König, J. C. (2020). The never-ending story teller—A narratological genealogy of storytelling in marketing and management. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 127. <https://doi.org/10.32479/irmm.10187>
- Marcolini, B. (2014). *Após polêmica com Diletto e Do Bem, storytelling entra na mira de órgãos de defesa do consumidor*. <https://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/apos-polemica-com-diletto-do-bem-storytelling-entra-na-mira-de-orgaos-de-defesa-do-consumidor-14780119>
- Mostafa, R. B., & Kasamani, T. (2021). Brand experience and brand loyalty: is it a matter of emotions?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(4), 1033-1051. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2019-0669>
- Moutinho, K., & Conti, L. D. (2016). Análise narrativa, construção de sentidos e identidade. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 32, e322213. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322213>
- Oliveira, J. M. (2023). *A marca de sorvetes que desapareceu por causa de uma historinha mal contada*. <https://magis.agej.com.br/a-marca-de-sorvetes-que-desapareceu-por-causa-de-uma-historinha-mal-contada/>
- Porcari, R. (2014). *A mentira da publicidade do Sorvete da Diletto! O Conar não gostou...* <https://professorrafaelporcari.com/2014/12/14/a-mentira-da-publicidade-do-sorvete-da-diletto-o-conar-nao-gostou/>
- Rizkia, R., & Oktafani, F. (2020). The effect of storytelling marketing on purchasing decisions through brand equity as intervening variable on Gojek in Jakarta. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 3(1), 48-55. <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v3i1.190>
- Rodrigues, L., Costa, A. D. S. M. D., & Hemais, M. W. (2021). Three historical narratives on advertising self-control in Brazil. *Journal of Historical Research in Marketing*, 13(2), 85-111. <https://doi.org/10.1108/JHRM-03-2020-0013>
- Rytel, T. (2010). Emotional marketing concept: The new marketing shift in the postmodern era. *Verstas: teorija ir praktika*, (1), 30-38. <https://doi.org/10.3846/btp.2010.04>
- Silva, E. R., Larentis, F., & Dias, D. T. (2018). O lado negro do storytelling nas organizações: A importância da reflexão. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 51-77. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.1877>

Tondo, S. (2023). *Diletto: O que aconteceu com marca que criou história falsa de seu sorvete*. <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/03/29/o-que-aconteceu-com-a-marca-de-sorvetes-diletto.htm?cmpid=copiaecola>

Triviños, A. N. S. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* (4ª ed.). Atlas.