

## **A ferramenta *storytelling* no contexto de marketing: uma análise a partir da estratégia de comunicação empresarial**

### ***The storytelling tool in marketing context: an analysis from the corporate communication strategy***

**Guadalupi Saldanha Tormes**<sup>1</sup>

**Vanessa Almeida da Silva**<sup>2</sup>

**Natália Pavanelo Pivetta**<sup>3</sup>

**Flavia Luciane Scherer**<sup>4</sup>

#### **Resumo**

O presente artigo apresenta um estudo de caso sobre as estratégias de comunicação do Grupo Zeta analisadas por meio da ferramenta *storytelling*. O objetivo do estudo é analisar a disseminação dos valores e práticas organizacionais na comunicação do Grupo Zeta, a partir desta ferramenta. A justificativa para a realização desta pesquisa é disseminar a ferramenta *storytelling* para estudos na área de marketing, com foco no item comunicação do composto de marketing, a partir de narrativas contadas aos clientes. Em relação aos aspectos metodológicos, realizou-se uma pesquisa descritiva, de cunho qualitativo e um estudo de caso. A coleta foi gerada a partir de dados secundários e entrevistas em profundidade com clientes do Grupo Zeta. Os resultados foram atribuídos através da técnica de análise de conteúdo, onde as respostas dos entrevistados foram segmentadas em categorias. Como resultado, verificou-se a efetividade da ferramenta *storytelling*, utilizando como referência o caso Zeta. Através das entrevistas com os clientes foi possível verificar o impacto positivo das campanhas publicitárias da empresa que se utiliza de narrativas e como as mensagens transmitidas utilizando essa ferramenta são bem assimiladas pelos clientes.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de empresas pelo Centro Universitário Franciscano – UNIFRA, Sócia-proprietária e gestora de marketing da Incentive Solar, Brasil. Contato: [guadasaldanha@hotmail.com](mailto:guadasaldanha@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Franciscano – UNIFRA, Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração/PPGA da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Doutoranda do PPGA – UFSM, na linha de pesquisa de Estratégia em Organizações, Professora no curso de Administração do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA, Brasil. Contato: [va.almeida@hotmail.com](mailto:va.almeida@hotmail.com)

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil. Contato: [nataliappivetta@gmail.com](mailto:nataliappivetta@gmail.com)

<sup>4</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Doutorado em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Professora associada da Universidade Federal de Santa Maria e chefe do Departamento de Ciências Administrativas, Brasil. Contato: [profe.flavia.ufsm@gmail.com](mailto:profe.flavia.ufsm@gmail.com)

**Palavras-chave:** Marketing; Comunicação; Imagem organizacional; *Storytelling*

### **Abstract**

*This article presents a case study on the communication strategies of the Zeta Group analyzed through storytelling tool. The objective is to analyze the spread of values and organizational practices in communicating the Zeta Group, from this tool. The rationale for this study is to disseminate the storytelling tool for studies in marketing, focusing on communication item of the marketing mix, from stories told to customers. To achieve the proposed objectives in the study carried out a descriptive study of qualitative approach and a case study. The collection was generated from secondary data and interviews with the Zeta Group customers. The results were attributed by the content analysis technique, where the answers of respondents were segmented into categories aiming to answer the study objectives. As a result, it was found the effectiveness of storytelling tool, using as reference the Zeta case. Through interviews with clients it was possible to verify the positive impact of the advertising campaigns of the company that use narrative and how messages transmitted using this tool are well assimilated by customers.*

**keywords:** Marketing; Communication; Organizational Image; *Storytelling*

## **1 INTRODUÇÃO**

O mundo está em processo de transformação, com quantidades de informações cada vez maiores e a velocidade rápida de mudanças. Hoje os consumidores possuem muito mais informações sobre as empresas e seus produtos do que antigamente. Não basta apenas ter o melhor produto, mas também ter uma mensagem empresarial significativa, que a diferencie dos concorrentes. Essa mensagem pode ser transmitida através de narrativas verdadeiras ou não, acerca da empresa e/ou seus produtos, comunicando seus valores para os clientes e o público em geral.

A necessidade de buscar diferentes formas de investigação, a fim de identificar com maior precisão os fatos, devido à característica intangível das estratégias empresariais, motivou a realização deste estudo por meio da ferramenta *storytelling*. A tentativa de traduzir a intangibilidade da estratégia torna-se um desafio expresso no contexto de complexidade organizacional (GONÇALO *et al*, 2013).

O *storytelling* é a utilização de narrativas pelas organizações na sua comunicação buscando envolver seus clientes. A narrativa pode ser construída destacando o produto da empresa ou algum valor que ela deseja transmitir (MCSILL, 2013). Através da ferramenta *storytelling* para análise, portanto, focou-se no caso do Grupo Zeta, pois a empresa apresenta histórias construídas e divulgadas pelas campanhas publicitárias em datas comemorativas que refletem os valores organizacionais. Neste contexto, o trabalho visa identificar de que forma a imagem organizacional do Grupo Zeta é refletido por meio de *storytelling*. Tendo em vista o tema têm-se como objetivo a análise da disseminação dos valores e práticas organizacionais na comunicação do Grupo Zeta, a partir da ferramenta *storytelling*. E, mais especificamente, levantar os valores e práticas organizacionais, através de sua estratégia de comunicação; descrever as narrativas identificadas nas peças publicitárias; confrontar os valores e práticas disseminados pela organização em sua campanha de comunicação em relação à imagem percebida pelos clientes.

O *storytelling* é um termo recente, mas sua prática é utilizada há muito tempo. Diversas empresas utilizam a ferramenta *storytelling* para vender seus produtos e envolver seus clientes, mas a prática vem sendo cada vez mais difundida. Isso ocorre devido a mudança no comportamento do consumidor, que está mais preocupado com informações além da qualidade e do preço do produto. Os valores e as práticas das empresas são levados em conta pelos consumidores no momento da escolha do produto ou serviço.

O foco do presente estudo é dado no item do composto de marketing denominado comunicação, pois é onde as narrativas são contadas para os clientes por meio da ferramenta de *storytelling*. Neste estudo de caso, as mensagens transmitidas pela empresa por meio de sua comunicação possuem o intuito de criar uma imagem favorável da organização perante os seus clientes. O assunto vem sendo cada vez mais abordado por veículos de comunicação, com inúmeras matérias sobre o tema. Portanto, visa-se disseminar o tema no meio acadêmico, já que os estudos são incipientes, bem como de relevância para o meio empresarial, trazendo a experiência de uma organização como referência para as demais.

## **2 O CONTEXTO DE MARKETING E A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA STORYTELLING**

Para se compreender a ferramenta de *storytelling* é necessário conhecer o conceito de marketing em geral, visto que é uma ferramenta que pode auxiliar a verificação de ações e estratégias de marketing. Segundo a *American Marketing Association* (AMA, 2007), o marketing envolve um conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os *stakeholders* da organização.

O campo de marketing, portanto, seguidamente é atualizado na medida em que estudos traçam o caminho evolutivo dos paradigmas que o influenciam. As mudanças no paradigma do marketing são significativas, mas elas estão ocorrendo em um momento de ainda maior mudança no limite e fundamentos do campo de marketing. A utilização do *storytelling* pelas empresas é uma tendência mundial, devido à mudança no comportamento do consumidor, que hoje está mais consciente e interessado em saber se o produto ou serviço que está consumindo tem algum valor agregado (LEAL, 2014).

O termo *storytelling* é recente no universo da administração e do marketing, mas sua utilização “nasceu entre 30 e 100 mil anos atrás, quando se acredita que o homem desenvolveu a linguagem, portanto, o *storytelling* é uma ferramenta poderosa para compartilhar conhecimento, utilizada pelo homem muito antes de qualquer mídia social” (MCSILL, 2013, p.31). Ou seja, o *storytelling* é nada mais do que a arte de contar uma história, que pode ser através da palavra escrita, da música, da mímica, das imagens, do som ou dos meios digitais. Vale ressaltar que na língua inglesa há uma diferença entre as palavras “*history*” e “*story*”, onde a primeira está relacionada com fatos reais e a segunda a uma estrutura narrativa, geralmente ligada à ficção (MCSILL, 2013).

### **2.1 Storytelling: histórias no ambiente organizacional**

Boje (1991) disserta que a utilização do *storytelling* em ambiente organizacional retrata um sistema coletivo de contar histórias, representando a forma como as organizações encontram para emocionar e fazer o público sentir-se transformado com a mensagem transmitida. O desfecho das mensagens torna-se fundamental para criar significados (*sensemaking*) para os membros da organização.

McSill (2013) segmenta o *storytelling* em quatro tipos elementares de histórias, a primeira para afinar o papo dos vendedores, a segunda para organizar os colaboradores, a terceira que se conta para a imprensa e público em geral e a quarta que se conta para o

consumidor e os colaboradores. O autor acrescenta que o *storytelling* corporativo se baseia em fatos, mas que isso não quer dizer que os fatos não possam ser tratados com uma boa e bem contada estória.

Terra (2014) também está de acordo que a maioria das histórias em uma organização são baseadas em fatos reais, que podem ser modificadas para enfatizar um determinado aspecto. O autor segmenta as histórias corporativas em histórias inspiradoras, histórias preventivas e histórias que refletem um valor organizacional específico. A primeira é utilizada para estimular a imaginação, a segunda para ensinar lições sobre o perigo provenientes de certas emoções negativas e a última para afirmar determinados valores da empresa.

Snowden (1999) afirma que as histórias originadas dentro da organização refletem suas normas, valores e cultura, pois demonstra informações que identificam um padrão familiar na história - um arquétipo, citando que é possível verificar a comunicação através do conhecimento tácito, facilitado pelo *storytelling*. Barker e Gower (2010), por exemplo, propõem um modelo de *storytelling* para a comunicação organizacional (STMOC). Este modelo de narrativa valoriza a comunicação organizacional, inserindo o modo eficaz de relatar histórias em uma organização para desenvolver uma comunicação rapidamente no ambiente.

Allen (2005) contribui através de pesquisas que envolvam clientes, propondo que a lealdade à marca só ocorra se as empresas incrementarem a experiência de seus consumidores. Ou seja, o *storytelling* favorece que os consumidores tenham acesso às histórias, envolvendo seus sentimentos que são essenciais para a lealdade. Adicionado a esse ponto de vista, Srinivasan (2005) contribui dissertando sobre o uso do *storytelling* como ferramenta para construção de uma marca. A história real narrada aos clientes reflete os valores e as estratégias que diferenciam a marca, apresentando os atributos dos produtos. Ainda, o autor ressalta a história central da 3M, onde a narração é usada para nutrir uma cultura de inovação.

No contexto relacionado à memória organizacional, Mittins, Abratt e Christie (2011) aplicaram a abordagem *storytelling* com o objetivo de compreender até que ponto elementos relacionados à reputação da organização são refletidos na narração dos colaboradores. White e Ralake (2013) investigaram a eficácia da narrativa como forma do compartilhamento tácito no contexto sul-Africano. O interesse em contar histórias se deu devido a manter a memória organizacional, que se perde a partir de aposentadorias de executivos e gestores. O estudo foi qualitativo, com abordagem interpretativista. Como resultados, um valioso conhecimento tácito foi capturado através das histórias, demonstrando adição de valor ao ambiente competitivo da organização.

Sob o ponto de vista de vendas, o objetivo do estudo de Gilliam e Flaherty (2015) foi compreender o papel das histórias na venda pessoal, explorando a ferramenta *storytelling* na negociação entre vendedor e comprador. A pesquisa foi qualitativa, aplicada através de entrevistas em profundidade e observações de campo de 81 compradores e vendedores. Os autores identificam temas centrais e interdisciplinares e sugeriram um modelo para contar histórias. A conclusão do estudo alega que é necessário aprender a contar histórias, através da habilidade do vendedor e investimento em sua formação para se traduzir em boas narrativas, de modo a obter histórias ou divulgações recíprocas de seus clientes.

Haas, Snehota e Corsaro (2012) sugerem que as histórias são também ferramentas tomadas de sentidos (*sensemaking*) importantes para os relacionamentos, no caso das vendas pessoais e negociação vendedor-comprador. Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) definem *sensemaking* como um processo de pensamento baseado em retrospectiva de informações para explicar surpresas na construção de sentidos, ou seja, as histórias são pistas baseadas em crenças, paradigmas e ideologias que fazem sentido a partir da constatação de uma forma organizacional.

O grande dilema do conceito de *storytelling* é exatamente esse limite entre o que é verdade e o que é ficção. A utilização de métodos de *storytelling* pode dar excelentes resultados para as organizações, mas também pode ser um problema se as histórias contadas não forem condizentes com a realidade. Afinal, todas as empresas gostariam de ter uma boa história, mas nem todas são verdadeiras. Há diversos casos de empresas que acabam exagerando e aumentando suas histórias para aumentar a empatia com seu público, desde a criação de personagens fictícios e de falsos processos de produção (LEAL, 2014).

Em suma, o *storytelling* é uma ferramenta utilizada por empresas para encantar os clientes através de uma narrativa. As histórias contadas pelas empresas muitas vezes possuem o intuito de esclarecer sobre sua imagem e valores. Para isso são utilizadas estratégias de marketing com o objetivo de que estas histórias sejam conhecidas e assimiladas por seus clientes.

## **2.2 Valores e práticas orientadas ao cliente: uma contribuição para a imagem organizacional**

A ferramenta de *storytelling* faz com que a empresa gere uma imagem organizacional para seus clientes. A imagem é compreendida como a representação da organização elaborada por observadores externos: “imagem é comumente definida como a síntese das imagens externas” (HATCH; SCHULTZ, 1997, p. 67). A imagem pode constituir uma impressão transitória ou uma representação estável, e às vezes é manipulada de forma intencional pelos membros da organização para impressionar o público externo (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000).

O Grupo Zeta se propõe de forma intencional a manipular sua imagem organizacional através de suas campanhas publicitárias que narram histórias que destacam os valores que a empresa deseja transmitir para seus clientes. Para Hatch e Schultz (1997), as imagens organizacionais influenciam os processos internos de construção da identidade organizacional, por três diferentes motivos: 1) os membros da organização são também integrantes de grupos externos; 2) o modo por meio do qual os membros são percebidos pelos clientes, competidores e outros podem influenciar a identidade organizacional; 3) a visão estratégica gerencial e a liderança são predispostas a influenciar externas através do gerenciamento da imagem organizacional.

Sendo assim, a literatura em teoria das organizações concebe a identidade e as imagens como reflexos um do outro, interdependentes, porém localizados em um dos lados das fronteiras organizacionais. As imagens são elementos externos à organização e a identidade é um atributo da organização, portanto, elemento interno a sua fronteira (CRUBELLATE, 2010). Embora a empresa tente manipular a construção da sua imagem são os clientes que irão construir essa imagem por meio de todas as interações com a empresa, seja ela controlável ou não pela organização.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo é uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva e o procedimento técnico utilizado é o estudo de caso no Grupo Zeta. Há elementos, como comportamento, sentimentos, pensamento e intenções que só podem ser conhecidos por meio de dados qualitativos (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Como o *storytelling* é um assunto conhecido, porém incipiente, este trabalho abordará sua utilização em uma empresa do estado do Rio Grande do Sul, através da pesquisa descritiva com intuito de compreender o fenômeno. O estudo de caso é indicado, pois se trata de um método utilizado para

compreender fenômenos reais, em condições contextuais pertinentes ao fenômeno (YIN, 2010).

Este trabalho tem por objetivo verificar a disseminação dos valores e práticas, a partir da prática de *storytelling*. Para tanto, foram analisados vídeos institucionais e publicitários da empresa em estudo, disponibilizados na Internet, através do canal mantido pela empresa no Youtube. Além disso, também foram analisados os conteúdos disponíveis no *site* da organização, salientando que esta etapa deu-se através de dados secundários, concentrando-se em peças publicitárias dos últimos cinco anos. Como complemento, realizaram-se entrevistas com clientes do Grupo Zeta, a fim de verificar a percepção sobre os conteúdos das peças publicitárias.

Nas entrevistas realizadas buscou-se identificar as interações com a marca e a percepção das mensagens transmitidas pela empresa em seus comerciais. No caso do Grupo Zeta, essas interações ocorrem normalmente nas lojas da sua rede. A amostra de entrevistados é reduzida, pois “permanecendo todas as coisas iguais, mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade, ou levam a uma compreensão mais detalhada” (BAUER; GASKEL, 2002, p. 70-71). Isso se deve porque há um limite de interpretação e versões da realidade, embora cada experiência possa parecer única, elas são frutos de processos sociais (BAUER; GASKEL, 2002). Deste modo, foram selecionados 10 clientes Grupo Zeta para a entrevista.

Para a coleta de dados realizaram-se entrevistas em profundidade, semiestruturadas, contendo 12 (doze) questões que visavam responder desde o padrão de consumo nos supermercados da rede Zeta até o impacto da utilização da ferramenta de *storytelling* pela empresa aos seus clientes. Na entrevista buscou-se identificar o perfil sociodemográfico dos entrevistados, bem como os fatores que os levam a comprar da empresa, o significado da marca e os valores que a marca remete. Em relação as campanhas publicitárias, buscou-se identificar a imagem da empresa perante o cliente, bem como a verificação das peças publicitárias mais marcantes para o público alvo.

Com propósito de identificar a utilização da ferramenta *storytelling* nas campanhas publicitárias, averiguou-se com os clientes a lembrança de alguma narrativa na comunicação da empresa. Caso a resposta fosse positiva, buscava-se identificar a mensagem passada ao entrevistado através da narrativa.

A análise de dados é realizada através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Para estruturar as categorias foram tomados como base os objetivos específicos e o referencial teórico do trabalho para o cruzamento de informações do Grupo Zeta e da percepção dos clientes. Dessa forma, foram criadas categorias *a priori*, tais como, fidelidade a unidade, motivações, associações referente a marca, valores da marca, campanhas publicitárias da empresa e *storytelling*. Ou seja, as categorias que buscaram confirmar ou testar a teoria existente. Cabe ressaltar que o nome da organização em estudo é mantido sob sigilo e por isto foi elaborada uma denominação fictícia, tal como, Grupo Zeta, a fim de abordar o caso e as informações da empresa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a empresa em estudo, contando um pouco de sua história, seu momento atual. A seguir é feita uma análise de algumas das campanhas publicitárias da empresa para demonstrar a utilização da ferramenta *storytelling*. Por fim, será apresentada a percepção dos clientes do Grupo Zeta sobre as campanhas publicitárias.

### 4.1 O Grupo Zeta

O Grupo Zeta é rede varejista que conta com 30 supermercados e 10 centros comerciais, localizados nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo. Além do ramo de super e hipermercados, o Grupo Zeta também atua no âmbito de shoppings centers, com uma ampla rede de centros comerciais no estado do Rio Grande do Sul.

O Zeta possui uma política institucional forte em relação a responsabilidade social; tecnologia e sustentabilidade; cultura e lazer. Na área de responsabilidade social, a organização possui investimentos em ações sociais, contemplando diversos segmentos da comunidade. A empresa patrocina projetos e também dezenas de outros eventos, encontros, festas e palestras. Na área de tecnologia e sustentabilidade, o Grupo Zeta realiza investimentos em tecnologias inovadoras, econômicas e sustentáveis. Uma das inovações da empresa diz respeito aos gases utilizados nas instalações de refrigeração e ar condicionado. Atualmente, são utilizados apenas fluidos secundários e gases não clorados. O projeto sustentável foi feito em parceria com uma empresa de engenharia. A área de TI do Grupo desenvolve sistemas próprios de gerenciamento e controle operacional. A interligação de todas as unidades da rede se dá através de dados, voz e imagem.

Na sua identidade visual, o Grupo Zeta utiliza um personagem, representado por um esquilo. No ramo do varejo, o personagem aparece sempre ao lado da marca Zeta e foi escolhido para representar a empresa devido a sua inteligência e organização, que traduzem o espírito organizado e a preocupação com a qualidade que representa a empresa. O Grupo Zeta se propõem de forma intencional a manejar sua imagem organizacional através de campanhas publicitárias que narrem histórias que destacam os valores que a empresa deseja transmitir para seus clientes, este posicionamento vai ao encontro das colocações de Hatch e Schultz (1997), sobre a construção da identidade organizacional. Mesmo que o Zeta crie sua imagem através das suas campanhas publicitárias, essa imagem só será efetivada caso seja perceptível pelos seus clientes nas demais interações com a marca. Logo, após a apresentação do Grupo Zeta, é realizada a análise das campanhas publicitárias da empresa. O objetivo da apreciação é demonstrar a utilização da ferramenta de *storytelling* e as mensagens transmitidas pelos comerciais em análise.

## 4.2 Análise das Campanhas Publicitárias

Nesta seção foram analisadas algumas das campanhas publicitárias do Grupo Zeta nos últimos cinco anos, escolhidas por terem sido citadas pelos entrevistados e também pela sua repercussão, averiguadas a partir das visualizações no canal *online* de vídeos *YouTube*.

Tabela I – Campanhas Publicitárias do Grupo Zeta.

Cód.	Título	Tipo	Data	Duração
1	Natal	Campanha Publicitária	Dezembro - 2011	2:01
2	Feliz Dia das Mães	Campanha Publicitária	Maio - 2012	1:31
3	A Vida é Feita de Escolhas	Campanha Publicitária	Setembro - 2013	60"
4	Aniversário 242 anos de Porto Alegre	Campanha Publicitária	Março - 2009	30"
5	Só não dá pra economizar – "Eu te amo"	Campanha Publicitária	Julho - 2015	60"
6	80 Anos Grupo Zeta	Campanha Publicitária	Agosto - 2015	

Fonte: elaborado pelos autores

Na Tabela I constam seis campanhas que mais se destacaram nas entrevistas com os clientes do Grupo Zeta. Pode-se enfatizar que os temas das peças publicitárias são variados, no entanto, costumam abordar datas comemorativas e envolvem elementos emocionais relacionados à família, amor, comemorações em geral.

### Vídeo publicitário 1 - Natal

A primeira campanha analisada foi a do Natal de 2011, que conta a história de um jovem que sai de casa e vai morar no exterior. No comercial, o garoto vive o dilema de passar seu primeiro Natal longe da família. Entretanto, seus colegas de trabalho juntam dinheiro para comprar a passagem do garoto para ele poder passar o Natal em sua casa. O jovem não conta nada para seus pais, que faz uma surpresa ao chegar a casa na véspera de Natal. O comercial é finalizado com um abraço carinhoso do garoto com sua mãe.

O vídeo tem como trilha sonora a música “No dia em que eu saí de casa”, interpretada pela dupla Zezé Di Camargo e Luciano, que em sua letra retrata bem a história vivida na propaganda. A peça publicitária traz uma realidade vivida em muitas famílias, representando o momento do filho sair da casa dos pais. Este posicionamento corrobora com a visão de Srinivasan (2005), pois representa os valores e as estratégias que diferenciam a organização, já que através da história que foi contada é possível se aproximar dos clientes e fortalecer o vínculo com a marca empresarial. O vídeo descrito demonstra este fato, visto que a empresa visa se aproximar de seus clientes e fortalecer sua imagem ligada à família.

### Vídeo publicitário 2 – Feliz Dia das Mães

A campanha publicitária analisada sobre o dia das mães do ano de 2012 demonstra a história de uma mulher que é motorista de ônibus escolar e recebe a notícia que será mãe. A peça publicitária em análise faz uma homenagem para várias mulheres, que desempenham um papel de mãe, mesmo ainda sem ter seu próprio filho. A mulher retratada no comercial, apesar de ainda não ser mãe, realizava esse papel com as crianças que ela transportava para o colégio.

A campanha representa um apelo emocional muito forte, pois há um desejo de várias mulheres em ser mãe. Sendo assim, o Grupo Zeta visa se aproximar de suas clientes mulheres com uma mensagem familiar de amor materno, retratando a utilização do *storytelling* como um sistema coletivo de contar histórias, gerando significados (*sensemaking*) aos clientes que frequentam a organização (BOJE, 1991).

### Vídeo publicitário 3 – A vida é feita de escolhas

A campanha “A vida é feita de escolhas” é narrada uma história de um casal que se conhecem desde a infância e que se reencontram depois de muito tempo, ao reencontrar a garota o jovem imagina como será a vida dele ao lado dela. A peça se encerra com os dois já adultos lado a lado no mesmo local que frequentavam na infância e com a mensagem “A vida é feita de escolhas”.

A campanha relata que toda a escolha realizada na vida tem uma consequência no futuro. Portanto, o indivíduo deve fazer bem suas escolhas, sejam elas grandes escolhas, como com quem se pretende viver o resto da vida, ou até pequenas escolhas, como onde serão realizadas as compras. Na peça, a empresa faz um apelo emocional, mostrando uma realidade na vida de muitas pessoas, mas também faz uma analogia que sugere que as pessoas podem escolher comprar no Zeta e terem boas experiências, ou escolher fazer compras em outra empresa e não ter as mesmas experiências, ou seja, os consumidores passam a identificar o valor agregado por trás de suas escolhas (LEAL, 2014).

### Vídeo publicitário 4 – Aniversário 242 anos de Porto Alegre



Uma das campanhas do Grupo Zeta citadas como mais marcante por alguns dos entrevistados é a de aniversário de Porto Alegre veiculada todos os anos no mês de março. A propaganda mostra imagens da capital gaúcha ao som da música “Porto Alegre é Demais”. Essa é uma das poucas campanhas publicitárias do Grupo que não trazem uma narrativa. Nesse caso, a empresa visa relacionar a marca com a cidade de Porto Alegre, por ser o município com mais unidades da rede empresarial e com forte vínculo, refletindo suas normas, valores e cultura com base na história originada (SNOWDEN, 1999). Além de ressaltar a cidade que tanto orgulha a empresa e seus moradores e demonstra a interligação do aspecto emocional gerado entre a empresa e a cidade de seu público alvo.

#### Vídeo publicitário 5 – Só não dá pra economizar eu te amo

A campanha publicitária “Só não dá pra economizar” de 2015 traz algumas peças que contam a história de pessoas que não economizam determinadas coisas, como abraços, sorrisos e eu te amo. Os comerciais apresentam o personagem e contam o que ele não economiza e como isso o faz bem.

Essa campanha, assim como as outras se utiliza da técnica de *storytelling*, trazendo narrativas para criar uma ligação com o público. A mensagem que as peças publicitárias transmitem é que há certas coisas na vida que não se podem economizar. Pode se entender que o Zeta não seja o supermercado com menor preço, mas onde há maior variedade e qualidade de produtos, além de um melhor atendimento ao cliente, demonstrando uma entrega de valor superior com base na filosofia organizacional (CHURCHILL; PETER, 2000; NICKELS; WOOD, 1999). Ou seja, é melhor pagar um pouco mais para ter uma melhor experiência de compra, possibilitando incrementar a experiência de compra (ALLEN, 2005). A campanha ressalta o *slogan* da marca que é “economizar é comprar bem”.

#### Vídeo publicitário 6 – 80 anos do Grupo Zeta

A mais recente campanha do Grupo Zeta é a que celebra o aniversário de 80 anos da empresa. O comercial apresenta pequenos momentos que ficam eternizados na vida das pessoas que os vivenciaram. Alguns desses momentos mostrados são uma brincadeira de criança, o primeiro beijo e um almoço em família, que são coisas comuns e especiais na vida das pessoas. No final do vídeo, tem-se o número oito dos 80 anos da empresa em formato do símbolo do infinito e a mensagem final que é “com você, o tempo não passa”.

A campanha de 80 anos do Grupo Zeta, assim como as demais campanhas da empresa, faz um forte apelo emocional com seus telespectadores. O comercial relata que o tempo nada mais é que as emoções que experimentamos ao longo da vida e essas são eternas. Ou seja, que os bons momentos ficam para sempre na memória mesmo depois que ocorrido. A empresa visa ressaltar essa forte ligação com seus clientes e os bons momentos vivenciados por eles nas lojas do Grupo Zeta e/ou desfrutando dos produtos lá adquiridos.

Essa campanha, além dos comerciais veiculados nos meios de comunicação, também teve cartazes espalhados nas ruas de Porto Alegre e dentro das unidades da empresa apenas com imagens e a frase “com você, o tempo não passa”. O que acabou gerando questionamentos por parte dos clientes que não haviam assistido ao comercial, pois a frase sozinha pode ser interpretada que quando estamos tendo boas experiências o tempo parece passar muito rápido. Ou, analisando sob o aspecto negativo, a mensagem isolada poderia ser compreendida como se o tempo vivido com o cliente não fosse agradável. Neste sentido, é necessário cuidado com a elaboração de campanhas publicitárias desconstruídas e interpretativas.

As campanhas publicitárias selecionadas utilizam a ferramenta *storytelling*, o que demonstra a estratégia da empresa em utilizar histórias em comerciais para cativar seus clientes. A narrativa pode ser construída destacando o produto da empresa ou algum valor que ela deseja transmitir (ALLEN, 2005; SRINIVASAN, 2005).

Grande parte das campanhas analisadas neste artigo foi lembrada pelos entrevistados e as que se utilizavam de narrativas tiveram maior lembrança. A única campanha que não conta uma história e foi mencionada nas entrevistas foi a de aniversário de Porto Alegre, que remete a questão local da empresa. As campanhas de natal da empresa foram as que tiveram maior lembrança por parte dos entrevistados, pois há um forte apelo emocional e que coincidem com experiências reais na vida dos entrevistados. Isso demonstra que a empresa acerta em se utilizar desse apelo através das narrativas, como pode ser observado através da análise das entrevistas.

### 4.3 Análise das Entrevistas

Na análise das entrevistas, primeiro é apresentado o perfil sociodemográfico dos respondentes através de um quadro informativo. Após, são apresentados os resultados das entrevistas, segmentado em categorias de análise.

#### 4.3.1 Perfil dos respondentes

As entrevistas foram realizadas com clientes dos supermercados da rede Zeta, no mês de outubro de 2015, na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Foram abordados diversos clientes no momento da compra nos supermercados, a fim de contribuir com a pesquisa. A seguir, é apresentado um quadro-resumo com os respondentes para demonstrar os diferentes perfis dos entrevistados.

Tabela II – Caracterização dos respondentes

Entrevistados	Idade	Gênero	Quanto tempo faz compras no Zeta	Qual unidade mais frequenta
Entrevistado A	24 anos	Feminino	5 anos	Zeta Bourbon Wallig
Entrevistado B	25 anos	Masculino	7 anos	Zeta Higienópolis
Entrevistado C	53 anos	Feminino	15 anos	Zeta Bourbon Country
Entrevistado D	23 anos	Feminino	1 mês	Zeta Ipiranga
Entrevistado E	37 anos	Masculino	20 anos	Varia
Entrevistado F	31 anos	Feminino	10 anos	Zeta Canoas
Entrevistado G	57 anos	Masculino	30 anos	Zeta Higienópolis
Entrevistado H	27 anos	Masculino	7 anos	Zeta Higienópolis
Entrevistado I	22 anos	Feminino	7 meses	Zeta Ipiranga
Entrevistado J	27 anos	Feminino	10 anos	Zeta Fernandes Vieira

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto à Tabela II, verificou-se que grande parte dos respondentes é considerada adulta com até 27 anos. Conforme Barreto, Passos e Giatti (2009, p. 11), “o Brasil tem cerca de 33 milhões de jovens entre 20 e 29 anos. Essa população jovem, a maioria em idade produtiva, constitui público alvo para estratégias de marketing da indústria de consumo e lazer”. Além disto, cabe ressaltar que os respondentes com maior faixa etária representam os clientes mais leais da empresa, já que o tempo de compras pode chegar a até 30 anos. Deste modo, verificar os fatores demográficos relacionados a esta população favorece o grupo Zeta a definir melhor suas estratégias de marketing e atendimento às demandas específicas da população.

Após a realização da pesquisa foi feita a análise das entrevistas, apresentando os resultados obtidos através dos relatos dos clientes entrevistados. Para segmentar os assuntos, são criadas categorias de acordo com os objetivos do estudo. Através dessa categorização, é possível responder aos objetivos propostos. Foram elaboradas sete categorias para realizar a análise das entrevistas. No caso, as categorias são fidelidade a unidade, motivações, associações referente à marca, valores da marca, campanhas publicitárias da empresa e *storytelling*.

#### 4.3.2 Entrevistas com clientes

Quanto à unidade da empresa onde o entrevistado realiza suas compras, verificou-se que os entrevistados demonstraram possuir fidelidade à apenas uma unidade da empresa. Apenas um dos entrevistados afirmou que realizava a variação de unidade com maior frequência. O motivo desse hábito segundo o entrevistado é que há unidades com maior variedade de cortes de carne ou por proximidade do local onde ele está localizado. Já os demais entrevistados afirmaram ter uma unidade de sua preferência. A principal razão para ir a determinada unidade é a proximidade com sua residência.

Os atributos mais citados pelos entrevistados no que diz respeito as motivações para comprar no Zeta são a variedade e qualidade dos produtos. A variedade pode ser percebida nas frases dos entrevistados que relatam encontrar produtos que não encontrariam em outros supermercados. Outras motivações citadas pelos entrevistados são a disposição dos produtos; localização e acesso; e a infraestrutura do local. O fato de muitas unidades estarem situadas em shoppings centers ou terem estacionamento aumenta essa percepção de fácil acesso. Além do que, os entrevistados relatam que há uma unidade da rede próxima a sua residência, o que dá a sensação que sempre há um Zeta por perto.

Quanto as associações referente a marca, a mais lembrada foi a qualidade, citada por sete dos dez entrevistados. Outras associações feitas pelos entrevistados foi a organização dos supermercados, a variedade de produtos, segurança, fidelidade, os comerciais da empresa e também o preço elevado. Embora alguns dos entrevistados tenham consciência que os preços praticados pela empresa são mais elevados que o de seus concorrentes, os demais atributos da empresa fazem com que eles não se importem em pagar mais no Zeta.

Questionados em relação aos valores que a marca remetem, os entrevistados citaram a confiança, respeito, família, amizade, aconchego, qualidade, organização, facilidade, conforto, credibilidade, fidelidade, tradicionalismo e comprometimento. O que faz os clientes possuírem essa imagem da empresa é a forma que são atendidos nos supermercados da rede Zeta, as instalações das unidades e os comerciais da empresa que reforçam essas imagens. O que demonstra que a ferramenta de *storytelling* só é eficiente caso a empresa transmita os mesmos valores nos demais momentos de interações com os seus clientes.

Quando os entrevistados foram questionados se as campanhas publicitárias reforçam a imagem que eles possuem da empresa, grande parte respondeu que sim. Apenas dois dos entrevistados afirmaram que as peças publicitárias fazem mais um apelo emocional do que transmitem os valores de qualidade e organização que a empresa possui. Questionados sobre quais propagandas mais os marcaram, os entrevistados citaram quase unanimemente as campanhas de natal, com maior lembrança da campanha de 2011 onde o rapaz volta de viagem para passar o natal em família. Essa lembrança está atrelada ao sentimento dos telespectadores que vivenciaram experiências semelhantes em suas vidas.

Por fim, as últimas questões do roteiro de entrevista abordaram o tema *storytelling*, primeiramente questionando se as campanhas publicitárias lembradas pelos entrevistados continham uma narrativa. Nesse questionamento, todos os entrevistados foram enfáticos ao dizer que sim. Também foi perguntado qual a mensagem que a empresa transmitia através

dessa narrativa, algumas das respostas foram união, cuidado, carinho, saudade, pertencimento e tradicionalismo. Mas o que praticamente todos os entrevistados citaram foi o vínculo familiar transmitido nos comerciais do Grupo Zeta. Esse ponto de vista confirma a afirmação de Allen (2005) sobre o *storytelling* possibilitar o consumidor compreender os valores e práticas organizacionais, por meio de histórias.

A última questão do roteiro de entrevista investigava a qualidade da utilização de histórias nas propagandas, verificando se representa uma boa forma da empresa comunicar os valores. Para tanto, todos os entrevistados afirmaram achar uma boa ou ótima forma para a empresa comunicar seus valores, pois o motivo é que os mesmos acreditam que assim cria-se um vínculo maior com o cliente e se diferencia dos demais supermercados. Um dos entrevistados afirmou que através de histórias é mais fácil de assimilar a mensagem e quando uma empresa apenas traz informações de promoção, compra e preço a mensagem é esquecida rapidamente. Entretanto, é necessário possuir cuidado com as peças publicitárias caso não sejam bem planejadas. Um entrevistado relatou que uma das peças da campanha de 80 anos da empresa o deixou em dúvida sobre o que eles quiseram transmitir com a frase que estava publicada no cartaz. Portanto, é preciso cautela, pois quando se conta uma história é necessário que seja bem assimilada pelos clientes em todos os veículos de comunicação. O quadro a seguir apresenta algumas evidências das entrevistas que mais se destacaram.

Tabela III – Quadro de evidências

Categoria	Resposta
Fidelidade a unidade	<p>“Tem uns 4 Zeta que eu frequento” (<i>Entrevistado E</i>).</p> <p>“Sim, preferencialmente eu compro no Zeta Higienópolis. Só eventualmente vou em outro, mas é muito difícil” (<i>Entrevistado G</i>).</p> <p>“Vou ao Zeta da Ipiranga” (<i>Entrevistado D</i>).</p> <p>“Sempre no mesmo, no Zeta de Canoas” (<i>Entrevistado F</i>).</p>
Motivações	<p>“Qualidade dos produtos, a variedade também pois encontro produtos que não encontro em outros supermercados” (<i>Entrevistado B</i>).</p> <p>“(…) facilidade por muitos supermercados estarem dentro de shoppings ou em locais de fácil acesso” (<i>Entrevistado C</i>).</p> <p>“O principal motivo é por ser o mercado mais perto da minha casa e o fato de eu não ter carro (…)” (<i>Entrevistado I</i>).</p> <p>“Ser um mercado de estrutura aconchegante também ajuda a me sentir confortável de comprar lá” (<i>Entrevistado C</i>).</p> <p>“(…) eu gosto das instalações, é sempre limpo e tudo funciona, tem terminal de banco ali e as vezes eu tenho que sacar um dinheiro ou fazer uma transferência, tem estacionamento e tem serviço bom no caixa, ele é rápido, tudo funciona” (<i>Entrevistado H</i>).</p>
Associações referente a marca	<p>“O serviço deles e a diferença das lojas deles também são bem organizadas, acho que é principalmente isso” (<i>Entrevistado E</i>).</p> <p>“É segurança de ter os produtos que a gente quer, assim as marcas que a gente tá acostumado e qualidade né” (<i>Entrevistado G</i>).</p> <p>“Várias opções, boa qualidade, mas produtos um pouco caros demais” (<i>Entrevistado I</i>).</p> <p>“Qualidade, facilidade, propagandas emocionantes de final de ano, segurança e confiança” (<i>Entrevistado J</i>).</p>
Valores da marca	<p>“Qualidade, organização, variedade, completo, pensa nos clientes, facilidade e conforto. O que faz eu pensar isso? As prateleiras super arrumadinhas sempre, achar coisas que eu sempre quis achar em outros mercados e não achava, limpeza dos corredores, funcionários super atenciosos, estacionamento bom” (<i>Entrevistado D</i>).</p> <p>“Tradicionalismo, sentimento de pertencimento, família, confiança e comprometimento com a qualidade. Um histórico positivo, de não ter nunca ocorrido algum problema e, se ocorreu, foi resolvido da melhor forma possível. Acho que o Zeta, com as suas propagandas na TV que ficam guardadas na memória e com todo o cuidado que eles tem com o cliente, foram conquistando a confiança dos seus clientes ao longo dos anos” (<i>Entrevistado J</i>).</p>

<p>Campanhas publicitárias da empresa</p>	<p>“As imagens são construídas pelos momentos que frequentava os supermercados e que faziam sentido ao ver as propagandas da empresa” (<i>Entrevistado B</i>).</p> <p>“tem mais um apelo emocional as campanhas de publicidade deles do que focado na qualidade ou no serviço” (<i>Entrevistado E</i>).</p> <p>“A que mais me marcou é a do Natal que o guri tá lá longe no intercâmbio e daí os colegas compram uma passagem pra ele visitar a família” (<i>Entrevistado H</i>).</p> <p>“As propagandas que mais marcaram foi a da gurizinha aguardando com a vó os pais voltarem do hospital com a irmãzinha recém nascida – me identifiquei muito com a minha história real. (...) Outra que me marcou muito foi a do filho que estava morando fora do país e os colegas do trabalho fizeram uma surpresa comprando uma passagem de volta pro Brasil pra ele passar o natal com a família dele que ele não via há tempos. Também me identifiquei por já ter morado fora, além de ter todo um apelo familiar, a saudade, o reencontro, e ser no natal ainda por cima né” (<i>Entrevistado J</i>).</p>
<p><i>Storytelling</i></p>	<p>“cria um vínculo maior com os clientes e também se diferencia dos outros supermercados que focam no preço dos produtos” (<i>Entrevistado B</i>).</p> <p>“É muito bom contar uma história, acho que a gente assimila melhor as informações em uma história desencadeada, tu entende a empresa, tu lê melhor a empresa, tu guarda melhor a empresa que fez isso do que a empresa que simplesmente fala de promoções, compra e do preço, isso tu esquece rápido” (<i>Entrevistado H</i>).</p> <p>“é importante cuidar para que a peça publicitária seja bem realizada, não deixando mensagens dúbias. Esses tempos eu estava no Bourbon Country e vi uma peça deles que me deixou muito em dúvida sobre o que eles quiseram transmitir com a frase que estava posta no cartaz. Então, a empresa precisa tomar esse cuidado” (<i>Entrevistado J</i>).</p>

Fonte: elaborado pelos autores.

Através das respostas das entrevistas averiguaram-se importantes informações a respeito do Grupo Zeta e da imagem da marca pelos seus clientes. Também é possível perceber o impacto que as campanhas publicitárias da empresa possuem na mente dos clientes e como a técnica de *storytelling* contribui para isso.

#### 4.4 Discussão dos resultados

Narrativas ocupam um lugar central na comunicação humana e este artigo explora histórias de um contexto empresarial brasileiro, a partir da percepção dos clientes do Grupo Zeta sobre as campanhas publicitárias. O estudo qualitativo confirmou que histórias apresentadas pela empresa são apreciadas e retribuídas pelos clientes, ao tornarem-se frequentadores constantes do negócio.

As histórias usadas pela empresa apresentam a intenção de transferir informações, persuadir e construir relacionamentos. No caso dos clientes, as narrativas demonstram como as histórias são processadas de formas diferentes na comunicação e por que elas são tão eficazes, baseado em pesquisas anteriores relacionadas com a percepção do comprador sobre tentativas de persuasão.

Em relação à literatura de marketing, a análise da narrativa tem procurado explicar como as histórias são informadas em um ambiente baseado na persuasão com enfoque na publicidade e marcas (GILLIAM; FLAHERTY, 2015). Corroborando, White (2014) explica que o *storytelling* contribui como um dispositivo cognitivo para a memória e conhecimento da organização, contando histórias como uma ferramenta tomada de sentido (*sensemaking*), a partir da comunicação, partilhando e utilizando a narrativa como um veículo de transmissão cultural.

Yang et al (2014), no entanto, alegam que mesmo com as informações sendo divulgadas pelas organizações, o destinatário da mensagem pode deixar de absorver a narrativa, caso não partilhar do contexto no qual o conhecimento foi criado. Tal fato demonstra-se contrário à realidade desse estudo, já que o Grupo Zeta investe em elementos sobre a cultura local nas suas campanhas publicitárias, demonstrando o cuidado com as

histórias seguidas de sentido aproximado à realidade, a fim de persuadir e manter o relacionamento com os clientes. Em suma, identificou-se que as peças publicitárias não possuem um apelo de vendas, mas sim emocional. Ou seja, o objetivo da empresa em sua comunicação não é simplesmente vender um produto ou serviço e sim criar uma imagem positiva da marca.

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo tem como objetivo analisar a disseminação dos valores e práticas organizacionais na comunicação do Grupo Zeta, a partir da ferramenta *storytelling*. Através das entrevistas é possível perceber que a ferramenta é eficaz, pois a utilização de narrativas em campanhas publicitárias faz com que os clientes da empresa tenham uma forte recordação das peças e relacionem a marca com valores nas quais se identificam.

Através da análise do Grupo Zeta, com, com base no *site* da companhia, é possível identificar alguns valores da empresa e suas práticas organizacionais, tais como, confiança, respeito, organização, qualidade, tradicionalismo e comprometimento. Assistindo as campanhas publicitárias com maior número de visualizações no site de compartilhamento de vídeos *YouTube*, percebe-se a utilização de histórias fictícias para transmitir seus valores para o público, criando uma imagem positiva da marca empresarial. A partir da percepção dos clientes, verificaram-se os valores e práticas disseminados pela organização em sua campanha de comunicação com a imagem percebida. As mensagens transmitidas pela companhia em suas peças publicitárias são assimiladas por seus clientes, já que os entrevistados compreendem o objetivo da empresa em se utilizar de narrativas. Alguns dos entrevistados possuem a consciência de que os produtos encontrados nos supermercados da rede Zeta possuem um preço mais elevado do que os concorrentes, mas preferem um local que contenha qualidade dos produtos e também no atendimento, recebidos nas unidades do Grupo Zeta.

Ressalta-se que a utilização de histórias geradas pela empresa agrega valor ao negócio e mudam o foco no preço de seus produtos, através de mensagens que demonstram questões intangíveis, tais como, o sentimento e apelo emocional. No *slogan* da organização consta a afirmação “economizar é comprar bem”, demonstrando que a vantagem competitiva não é baseada no preço, mas nos demais atributos que fazem a experiência de compra ser positiva.

A ferramenta *storytelling* ao ser utilizada pelo Grupo Zeta tornou-se eficaz para a empresa, já que as campanhas publicitárias se tornaram uma marca registrada. Tais campanhas são aguardadas todos os anos por seus clientes em datas comemorativas, em especial nos finais de ano. Por fim, o Grupo Zeta faz muito bem ao adotar a ferramenta *storytelling* e deve seguir a utilizá-la para reter clientes e conquistar novos públicos.

O estudo contribui para a verificação do contexto organizacional, através da identificação de relatos de histórias na ação empresarial, bem como a interpretação da influência destas histórias na imagem organizacional frente aos seus consumidores. Para estudos futuros sugerem-se análise multicasos, bem como buscar as interpretações do público interno das organizações como os vendedores, a fim de identificar conflitos em valores e práticas empresarias disseminados nas narrativas demonstradas ao público externo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALLEN, K. Organizational Storytelling. **Franchising World**, v. 37, n. 11, p. 63-64, 2005.

AMA - American Marketing Association. **Definition of Marketing**. American Marketing Association Board of Directors: Marketing Power, 2007. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.asp>> Acesso em: 18 março 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARRETO, S. M.; PASSOS, V. M. A.; GIATTI, L. Comportamento saudável entre adultos jovens no Brasil. **Revista Saúde Pública**, v.43, n. 2, p. 9-17, 2009.

BARKER, R. T., GOWER, K. Strategic application of storytelling in organizations toward effective communication in a diverse world. **Journal of Business Communication**, v. 47, n. 3, p. 295-312, 2010.

BAUER, M. W.; GASKEL, G.. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOJE, D. M. The storytelling organization: a study of storytelling performance in an office supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 106-126, 1991.

CRUBELLATE, J.M. Organizações e ambiente organizacional: uma abordagem neofuncionalista. In: MARCHIORI, Marlene, Org. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

GIOIA, D.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

GILLIAM, D. A.; FLAHERTY, K. E. Storytelling by the Sales force and its effect on buyer-seller Exchange. **Industrial Marketing Management**, vol. 46, p. 132-142, 2015.

GONÇALO, C. R.; BORGES, M. L.; CASSOL, A.; MORÉ, R. P. O.. *Storytelling* para a Identificação de Estratégia como Prática. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 131-153, jan./mar. 2013.

HAAS, A.; SNEHOTA, I; CORSARO, D. Creating value in business relationships: the role of Sales. **Industrial Marketing Management**, vol. 41, p. 94-105, 2012.

HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relation between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v.31, n.5/6, p.356-365, 1997.

LEAL, A. L.. **Toda empresa quer ter uma boa história: algumas são mentira**. São Paulo: Revista Exame, 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1076/noticias/marketing-ou-mentira>. Acesso em: 03 abr. 2015.

MCSILL, J.. **Cinco lições de Storytelling: fatos, ficção e fantasia**. São Paulo: DVS, 2013.

NICKELS, W. G; WOOD, M. B.. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SNOWDEN, D. Storytelling for the capture and communication of tacit knowledge. **Business Information Review**, vol. 1, n.2, 1999.

SRINIVASAN, S. K. Storytelling: branding in practice: South Asian. **Journal of Management**, vol. 12, n. 3, p. 92-95, 2005.

TERRA, J. C.C.. **Storytelling como ferramenta de gestão**. São Paulo:Terra Fórum Consultores, 2014.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the processo of sensemaking. **Organization Science**, vol. 16, n. 4, p. 409 - 421, 2005.

WHITE, G.; RALAKE, M. An investigation into the effectiveness of storytelling as means of sharing tacit knowledge. **Proceedings of the European Conference on Information Management**, p.309 – 317, 2013.

WHITE, M. Perspectives. **Business Information Review**, vol. 31, n. 3, p. 149-153, 2014.

YANG, S. M.; FANG, S. C.; FANG, S. R.; CHOU, C. H. Knowledge Exchange and knowledge protection in interorganizational learning: the ambidexterity perspective. **Industrial Marketing Management**, vol. 43, n. 2, p. 346-358, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.