

DENGO: O DESAFIO DE MANTER A SUA ESSÊNCIA EM RITMO DE EXPANSÃO

Preparado por **Viviane Moura Rocha Ferreira**, professora da ESPM e **Eliane Ferreira dos Santos**, professora da Fundação Instituto de Administração (FIA). Recomendado para as disciplinas de Trade Marketing, Gestão de Varejo, Plano de Marketing e Estratégia de Marketing.

RESUMO

Dengo: O desafio de manter a sua essência em ritmo de expansão é um estudo de caso que analisa uma marca originada de um projeto em Ilhéus, Bahia, que se tornou uma referência em chocolate brasileiro sustentável. O estudo explora os conceitos ambientação de loja por meio da experiência proporcionada pela Fábrica de Dengo, a loja conceito da marca. Um dos principais desafios enfrentados pela marca é como comunicar os seus diferenciais de forma a gerar a percepção de um produto com alto valor agregado, num cenário de expansão da marca. Refletir sobre como construir novos pontos de venda, mantendo os diferenciais e ativos da Dengo, tais como o afeto, sustentabilidade, com o propósito mudar o mundo, faz parte do caminho a ser trilhado. Ao final, o leitor é convidado a refletir sobre esses desafios, identificando os pontos fortes da marca e compreendendo os elementos-chave da experiência em loja.

A HISTÓRIA DA MARCA

A história da Dengo tem início em Ilhéus, Bahia, durante uma das visitas de Guilherme Leal, sócio fundador da Natura, à região. Ele percebeu que a área estava enfrentando um declínio social e ambiental devido à devastação de 80% da produção de cacau, causada pela praga da vassoura-de-bruxa. Em 2016, a Dengo foi fundada como uma *startup* por Guilherme Leal, Estevan Sartoreli - cofundador e CEO da marca - e a *chocolatier* Luciana Lobo, responsável pelo desenvolvimento dos produtos. A palavra "Dengo" significa afeto, carinho e amor, mas também pode se referir a um presente que alguém oferece a outra pessoa como expressão desse afeto.

O cacau utilizado pela marca é proveniente da Cabruca, um sistema de cultivo que ocorre no interior da Mata Atlântica, promovendo a sustentabilidade da produção. Nesse sistema, o cacau pode crescer em um ambiente rico em nutrientes, devido à diversidade de espécies de árvores nativas. Após a colheita, o cacau é refinado e processado, resultando no chocolate da marca, com o sabor e as características únicas do cacau brasileiro. Os produtos da Dengo incluem chocolates, bebidas e artigos para o lar.

A Dengo

A Dengo é uma Empresa B, o que significa que é um negócio que busca equilibrar propósito social e ambiental com lucratividade, levando em consideração o impacto do seu empreendimento na comunidade, no meio ambiente, nos trabalhadores, nos clientes e nos fornecedores. Por essa razão, busca alinhamento com as diretrizes do conceito ESG, da expressão em inglês *Environmental, Social and Governance*.

O conceito ESG propõe que os negócios sejam avaliados com base em um conjunto de critérios que englobam atributos econômicos, mas também ambientais, sociais e de governança corporativa. Essa abordagem tem se tornado imperativa no ambiente empresarial devido à crescente pressão que as empresas enfrentam em relação aos impactos de suas operações nos aspectos sociais e ambientais (BELINK, 2021). Trata-se de um importante critério empregado por investidores e líderes na alocação de recursos e esforços (BELINK, 2021), e adota a abordagem *triple bottom line* (pessoas, planeta e resultados financeiros) para promover um maior equilíbrio entre os impactos e os objetivos do negócio.

No setor de alimentos, as boas práticas do ESG têm crescido, indicando um aumento na conscientização das empresas sobre sustentabilidade e responsabilidade corporativa (KPMG, 2023). Além da produção, o tema do consumo consciente tem sido uma das prioridades no Brasil e no mundo, estando presente na agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável das

Nações Unidas, representada pelo ODS (Objetivo do Desenvolvimento Sustentável) número 12. Isso tem contribuído para tornar os consumidores mais conscientes sobre os impactos das indústrias de alimentos no planeta, considerando o meio ambiente, a saúde humana e animal, e as relações justas de trabalho e acesso ao consumo (ONU, 2023).

Os pilares do conceito ESG (ambiental, social e governança) podem ser observados em algumas práticas e metas de gestão do negócio da Dengo, conforme divulgado em seu site institucional (DENGO, 2024). Em relação ao pilar ambiental, a marca tem como meta a eliminação do uso de plástico em seus produtos e constantemente busca estratégias para reduzir a geração de resíduos por tonelada ao meio ambiente. Suas embalagens são 100% recicláveis, e a marca busca inovação para atender a esse propósito. Um exemplo de inovação em suas embalagens é o uso de tecidos e chitas nos panetones e ovos de chocolate da marca, ao contrário dos panetones e ovos tradicionais, que são embalados em caixas ou plástico, esses produtos da marca são envoltos em tecido de chita, que, após o consumo, podem ser reutilizados de várias formas, como jogo americano, lenço de cabelo, capa de almofada e sacola com amarrações simples. Aqui, a marca firma um compromisso com o ODS 12 da ONU e a Agenda 2030, adotando o triplo "R" no consumo e produção sustentável: reutilizar, recusar e reciclar (DENGO, 2024). Outra preocupação da marca é a preservação da natureza durante o processo produtivo (ODS 15 da ONU). Nesse sentido, a marca estimula a produção de cacau orgânico, agricultura e agrofloresta, 20.337 hectares de florestas foram preservados no Brasil com o emprego desse cultivo até 2022 e tem como meta alcançar a marca de 50.000 até 2030.

Além da produção, há uma preocupação com o consumo sustentável, pressupondo que o produto em si deve ser o mais saudável possível. Nesse sentido, a marca busca desenvolver e adotar substitutos naturais do açúcar, tendo como meta reduzir o teor de açúcar em chocolates. O mercado de chocolates no Brasil, no ano de 2023, apresentou em média mais de 50% de adição de açúcar em suas formulações, enquanto a Dengo, em 2022, contava com 27% de açúcar adicionado, com estimativa de em 2025 atingir 16% e meta de 12% no ano de 2030 (DENGO, 2024).

É fundamental que a marca conscientize e informe sobre a qualidade de seus produtos, promovendo o consumo consciente e incentivando a mudança na ponta final da cadeia do chocolate. Além da produção responsável, é importante que o consumidor reconheça seu papel como agente transformador na sociedade através de suas escolhas de consumo:

“O chocolate é ainda é uma categoria indulgente, e não necessariamente precisa deixar de ser. Contudo, é crucial considerar o prazer de maneira mais abrangente. Nós podemos e devemos apreciar um chocolate saboroso. Tudo começa com o

sabor - é um requisito essencial, é indispensável. Nossa intenção é oferecer um chocolate que seja ao mesmo tempo delicioso e saudável, mas que também incorpore a indulgência de forma coletiva, levando em conta a saúde tanto dos outros quanto do planeta. Isso reflete uma visão de sustentabilidade e de saúde sistêmica, que abrange a saúde de si, a saúde do outro e a saúde do planeta. Em relação a saúde de si, significa consumir chocolate autêntico, com mais cacau e menos açúcar, livre de gorduras hidrogenadas e conservantes. Considerar a saúde dos outros implica reconhecer que, atualmente, a competição por preços muitas vezes resulta na exploração e miséria dos produtores de cacau, que acabam pagando o preço. Já a saúde do planeta está diretamente ligada à promoção de modelos agrícolas mais alinhados com os princípios da agricultura moderna. Isso inclui, entre outras medidas, priorizar o sistema Cabruca, reduzir o uso de plásticos e favorecer a venda a granel.” (Estevan Sartoreli, CEO da marca, em entrevista)

No que tange à governança corporativa, é possível observar a preocupação da gestão em garantir sua perenidade, considerando seu papel na geração de valor para os produtores de cacau no Brasil, consumidores e investidores. Desde sua fundação, a marca trabalhar em prol da remuneração adequada aos produtores de cacau e café que se encontram no início da cadeia produtiva do chocolate (DENGO, 2024). A marca tem como meta dobrar a renda de mais de 3 mil cacauicultores no Brasil até 2030.

“Se nós não tivermos uma comunicação que consiga sensibilizar os consumidores em prol das causas defendidas pela marca, seja em busca de remuneração digna aos produtores ou no acesso à alimentação mais saudável, as pessoas não conseguirão enxergar o valor da marca. Somos um negócio de impacto social.” (Estevan Sartoreli, CEO da marca, em entrevista)

Os pilares do ESG consideram a equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade, conforme os princípios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023). No que diz respeito à equidade, a marca busca tratar seus produtores, colaboradores e consumidores de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. O princípio da transparência envolve a divulgação de informações relevantes sobre a origem da matéria-prima, produção e divulgação de alguns dos pequenos e médios produtores parceiros da marca. Dessa forma, demonstra como as operações são conduzidas, o relacionamento da marca com os produtores de cacau e esclarece sobre o sistema de prêmios de preços destinado aos produtores. Em relação ao princípio da prestação de contas, anualmente a marca divulga em seu site institucional o

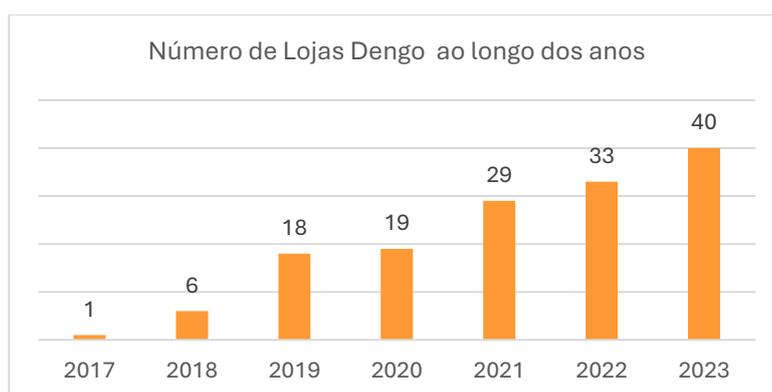
progresso de suas metas ESG. De acordo com o CEO da Dengo, em entrevista, em 2023 “a Dengo pagou um preço médio pelo cacau extraído 107% acima da média paga pelo insumo no mercado, tal valor representou um aumento de 71% em relação ao valor pago em 2020” (SARTORELI, 2024).

Ambientação de loja

Em relação aos seus pontos de venda, a Dengo iniciou sua operação com uma loja física no Shopping Morumbi em São Paulo e no final de 2023 já possuía 38 lojas próprias no Brasil e 2 lojas no exterior (em Paris), iniciando assim, sua operação internacional (Figura 1). As lojas no Brasil são lojas próprias presentes em shoppings de classe AB. As operações de venda contam ainda com site e aplicativo (DENGO, 2024). Em relação ao número de funcionários a empresa expandiu de 12 colaboradores em 2017, passando a contar com 520 colaboradores em 2023, evidenciando sua forte expansão ao longo dos anos. Conforme o CEO da Dengo:

“até o presente momento as lojas próprias são predominantemente em shoppings, há 4 unidades de lojas de rua no Brasil. Há duas lojas de rua na França também. Então, predominantemente temos lojas própria e presença em *malls* com público *high-end* de médio a alto fluxo”. (Em entrevista com Estevan Sartoreli - CEO da Dengo)

Figura 1: Expansão de lojas Dengo ao longo dos anos



Fonte: Dados coletados em entrevista com o CEO, Estevan Sartoreli.

A *flagship store*, ou loja conceito da marca, conhecida como Fábrica de Dengo, foi inaugurada em 2020. Este espaço conta com loja padrão, cafeteria, sorveteria, restaurante, estação de customização de chocolate e um tour, guiado ou não, pelo processo de fabricação do chocolate *bean to bar* (Figura 2). Localizada no bairro de Pinheiros, região nobre da cidade de São Paulo, tornou-

se um ponto turístico da cidade, sendo citada em diversos guias, como atração e experiência (SÃO PAULO PARA CRIANÇAS, 2023; CNN, 2021; VOGUE, 2020).

Figura 2: *Flagship store* da marca - Fábrica de Dengo fachada



Fonte: CNN Brasil (2021).

Figura 3: *Flagship store* da marca - Fábrica de Dengo - interno



Fonte: Autoras.

A loja é distribuída em 4 pavimentos, todos revestidos de madeira, em uma área construída de 1.500m², com decoração e paleta de cores que remetem ao universo do cacau e ao ambiente fabril. O espaço proporciona uma experiência imersiva no conhecimento e consumo do cacau em suas diversas formas (Figura 3). O CEO da marca mencionou, em entrevista com as autoras do presente case, que a loja conceito sozinha representa 12% do faturamento da Dengo e emprega, em sua operação, 70 colaboradores (SARTORELI, 2024).

A respeito da experiência proporcionada na loja conceito da Dengo, a Gerente da marca, em entrevista, relatou alguns elementos importantes:

“Estabelecer conexões genuínas entre marcas e pessoas é essencial para a construção de uma imagem e reputação duradouras. Não há nada como uma loja conceito para alcançar esse objetivo. Ao criar memórias em espaços diferenciados, uma marca se torna não só a referência de um produto a ser consumido, mas passa a ser parte da história de uma pessoa também. Queremos que a Fábrica de Dengo seja esse lugar de encantamento, de experiências únicas e aconchego, em especial para pais e crianças, que tanto carecem de bons espaços onde crianças são bem-vindas na cidade”. (Ana Laura Pohl, Gerente de Marca da Dengo).

No primeiro piso, os visitantes são recepcionados de forma acolhedora, por um colaborador da loja, que busca saber se o visitante faz sua primeira visita ou não, a fim de verificar a necessidade de fazer uma breve apresentação do espaço aos novos visitantes. Nesse primeiro pavimento o piso revestido de caquinhos de cerâmica vermelha quebrados é uma parte integrante da decoração (Figura 4), remetendo a uma tendência das décadas de 1940-50 de reaproveitamento de sobras de cerâmica provenientes das fábricas (CAMPOS, 2020). Essa técnica foi amplamente utilizada na cobertura de muros e pisos de residências e estabelecimentos comerciais em todo o Brasil, carregando consigo uma memória afetiva significativa (FREITAS, 2019). Além disso, o revestimento comunica a preocupação da marca com a sustentabilidade e a reutilização de materiais, refletindo também no produto principal da marca, conhecido como quebra-quebra (Figura 5).

Figura 4: Piso da loja Fábrica Cabruca.



Fonte: Autoras.

Figura 5: Produto quebra-quebra Dengo.



Fonte: Autoras.

Ao entrar na *flagship store* da marca, um tour guiado é oferecido por um dos colaboradores da marca, permitindo que o visitante conheça a história da marca e do produto. A decoração do espaço é composta por dutos de transporte e equipamentos de produção de chocolate, como a *conchage*. No centro deste piso, encontra-se uma máquina original da década de 1940, restaurada para produção de chocolates, elementos que evocam tanto o ambiente fabril quanto o artesanal.

A experiência sensorial inclui a exposição do cacau em seu estado bruto, com sacas e grãos de amêndoas do cacau e os nibs, seu subproduto, provenientes das plantações de Ilhéus, Bahia. Essa ambientação convida os visitantes a conhecer a aparência, sentir o cheiro e a textura do cacau em seu estado natural (Figura 6). Óculos de realidade virtual transportam os visitantes até a Cabruca, permitindo que vejam e ouçam o processo de produção do cacau de qualidade superior. A narrativa proporciona uma imersão no universo do chocolate sustentável, estimulando a imaginação e evocando emoções. Além disso, é explicado o processo de produção do chocolate *bean to bar* e os diferenciais do produto em relação a outras marcas. A Figura 7 apresenta uma comparação da composição do chocolate da marca Dengo com outros chocolates do mercado. A composição do chocolate da Dengo, representada na última coluna à direita, demonstra um maior percentual de *nibs* de chocolate e a ausência de gordura hidrogenada e pó de cacau em sua composição, em comparação com outros chocolates disponíveis no mercado.

Figura 6. Ambientação de loja com fotos dos produtores exposto na Fábrica de Dengo.



Fonte: Autoras.

Figura 7. Comparativo de composição dos chocolates

Chocolate do Mercado

Chocolate Dengo e outros *bean to bar*



Fonte: Autoras.

Na estação conhecida como "Meu Dengo", os visitantes podem participar do processo produtivo ao selecionar os itens que irão compor sua barra de chocolate, escolhendo combinações de sabores do Brasil e personalizando a embalagem com fotos pessoais e fitas coloridas. Em uma estação subsequente, os visitantes têm acesso à sorveteria e bomboniere, oferecendo produtos à base de chocolates e frutas tipicamente brasileiras, permitindo degustar e apreciar o aroma dos produtos.

No segundo piso, acessível por escadas ou elevadores, encontra-se uma parede decorada com abajures de luzes amarelas e estampas coloridas, feitos a partir de garrafas de gin da marca. O espaço é amplo, com muitas mesas e sofás, e a decoração é complementada por luminárias de mesa e cactos.

Diferente das demais marcas de chocolates presentes no mercado, a Dengo comercializa a categoria de itens para casa (Dengo Casa), fortalecendo o pilar de produtos presenteáveis e que valorizam a arte e cultura brasileira. O segundo piso também dispõe de uma cafeteria com cardápio e oferece uma variedade de bebidas geladas e quentes, além de confeitaria com ingredientes e receitas tipicamente brasileiras (Figura 8).

Figura 8: Cafeteria e confeitaria Dengo - Fábrica de Dengo



Fonte: Foto divulgação CNN (2021).

No terceiro piso, há uma cozinha envidraçada onde os visitantes podem observar a produção dos bombons exclusivos da marca. A biblioteca de chocolate oferece produtos *bean to bar* de outros fabricantes brasileiros que também produzem de forma sustentável (Figura 8). Além disso, há um bar e o restaurante Cabruca, com um cardápio de bebidas autorais e pratos preparados com ingredientes tipicamente brasileiros, assinados pela chef e confeitaria Sanae Mattos. O espaço inclui ainda uma pequena adega de vinhos nacionais.

Figura 8: Biblioteca de chocolate



Fonte: Autoras.

No quarto e último piso, encontra-se a varanda que é uma extensão do restaurante Cabruca, um espaço intimista e convidativo para desfrutar do clima e cercado por vegetação, com vista para o icônico prédio projetado pelo arquiteto Tomie Otake, onde está localizado o Instituto Tomie Otake. O ambiente possui mesas para confraternização e salas destinadas a cursos de degustação. O "Entardecer" é uma experiência oferecida pelo restaurante, na qual os clientes podem degustar vinhos brasileiros às quartas-feiras, sendo guiados pelo Sommelier Rafael Coutinho, com curadoria de Rafael Ilan. Ao participar dessa experiência, os clientes recebem uma taça de vinho para utilizar durante toda a degustação, não sendo permitido trazer garrafas para a mesa. Em dias mais frios, o "Entardecer" também oferece *fondue* de chocolate para uma experiência de harmonização.

O espaço proporciona uma imersão sensorial no universo do chocolate, comunicando a preocupação da marca com a qualidade do produto, o respeito ao meio ambiente e aos trabalhadores locais. Os atendentes da loja são cordiais e sempre fornecem informações adicionais sobre os produtos, a marca e as experiências disponíveis na loja. O orgulho transmitido pelos funcionários pode ser compreendido através do orgulho de fazer parte de uma marca genuinamente brasileira.

Fechamento

Ao concluir a análise do caso é fundamental retornar à questão central do desafio de comunicação dos diferenciais da marca em um contexto de expansão. A Dengo possui uma sólida base de valores sustentáveis e de impacto social que devem ser comunicados de forma clara e envolvente para os consumidores. A expansão da marca deve ser cuidadosamente planejada para garantir que os diferenciais da Dengo sejam preservados e amplificados. Através de uma comunicação eficaz e de experiências de compra imersivas, a Dengo pode continuar a crescer sem perder de vista sua missão de mudar o mundo, um chocolate de cada vez. De acordo com CEO, Estevan Sartoreli, um dos principais desafios atuais da Dengo no processo de expansão é:

“(...) proporcionar experiências ricas e inspiradoras em um ambiente restrito de poucos metros quadrados, como em uma loja de shopping, em um momento de compra que envolve jornadas múltiplas. Por exemplo, em 2019 colocamos a experiência de óculos 3D em Higienópolis e, mesmo sendo uma loja de tamanho médio, percebemos que o ambiente de loja, naquele contexto padrão, não conseguia proporcionar uma experiência imersiva tão agradável quanto ela poderia ser se estivéssemos em um espaço mais adaptável ou diferente. Um bom desafio é entender como a gente enriquece essa experiência de loja, dadas essas restrições

de metragem e espaço desenhado para a compra. Pensando sobre a lógica do varejo, a possibilidade de diminuir a loja como espaço de transação. Por outro lado, a gente sabe o quanto é importante transacionar faturamento por metro quadrado, isso para viabilizar uma loja em shopping. Como eliminar esse trade-off? Como a gente traz experiências mais ricas tendo que, por outro lado, ampliar o faturamento por metro quadrado?” (Em entrevista com Estevan Sartoreli – CEO da Dengo)

Essa reflexão final de Sartoreli (CEO da Dengo) enfatiza a complexidade de equilibrar a criação de experiências de marca enriquecedoras com as necessidades práticas de operação de uma loja de varejo. Será que a Dengo consegue encontrar maneiras inovadoras de superar essas restrições físicas e operacionais, assegurando que cada ponto de venda ofereça uma experiência que reflita seus valores e missão, ao mesmo tempo em que mantém a viabilidade econômica? Como desenhar uma ambientação de loja, sustentável preservando os valores centrais da Dengo, mas também a adaptação criativa aos desafios do ambiente de varejo moderno?

Anexo 1 – Our Impacts

OUR IMPACTS

OSD		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025E	2030E	
2.3	% farmers income improvement (index 2020)	%	NI	NI	25%	36%	-7%	71% ▲	50%	100%
	% cocoa farmers above living income (BRL 2,8k in 2022)	%	NI	44%	41%	45%	38%	43% ▲	75%	100%
	# cocoa farmers	#	124	157	136	145	150	207 ▲	1.000	3.000
	# women cocoa farmers	#	16	16	16	21	15	31 ▲	100	500
	% premium price over commodity cocoa	%	80%	85%	84%	91%	92%	107% ▲	>70%	>70%
	% farmers with access to credit	%	NI	NI	27%	48%	45%	49% ▲	50%	70%
	% farmers satisfaction with Dengo	%	NI	82%	92%	94%	94%	98% ▲	>90%	>90%
	# trainings and visits to farmers	#	219	158	180	218	261	237 ▼	200	450
	% children in scholar attendance	%	NI	NI	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.4	Hectares of preserved forest in Brazil	Ha	NI	19.042	20.167	20.269	20.337	20.806 ▲	30.000	50.000
	% organic cocoa	%	5%	11%	11%	21%	16%	23% ▲	50%	100%
	% natural and/or organic ingredients	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

3

Nota: Em setembro de 2024, Estevan Sartoreli passou a atuar como Board Member da Dengo.

REFERÊNCIAS

Barki, E., & Parente, J. (2014). **Varejo No Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas.

Belinky, A. (2021). **Seu ESG é sustentável?** GV-EXECUTIVO, 20(4).

Dengo (2023). **História e propósito Dengo**. Disponível em: <https://dengo.com/pt/pages/history>. Acessado em: 03 de janeiro de 2024.

Dengo (2024). **Nossas lojas**. Disponível em: <https://dengo.com/pt/pages/stores>. Acessado em: 12 de janeiro de 2024.

Campos (2020). **A origem dos pisos de caquinhos de cerâmica de São Paulo**. Disponível em <https://vejasp.abril.com.br/cidades/a-origem-dos-pisos-caquinhos-de-ceramica-em-sao-paulo>. Acessado em 03 de janeiro de 2024.

CNN Brasil (2021). **São Paulo: espaço gastronômico com fábrica de chocolate**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/viagemegastronomia/gastronomia/fabrica-de-dengo-chocolates-faria-lima/> Acessado em: 12 de janeiro de 2024.

Exame (2023). **Cacau sustentável: como a denago revolucionou a indústria de chocolates**. Disponível em: <https://exame.com/esg/cacau-sustentavel-como-a-dengo-revolucionou-a-industria-de-chocolates-pagando-mais-aos-produtores-red-01/>. Acessado em 03 de janeiro de 2023

Feijó, F. R., & Botelho, D. (2012). **Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo**. Revista de Administração de Empresas, 52, 628-642.

Freitas (2019). **Piso de caquinhos: e revestimentos incríveis com resíduos de azulejo e mármore**. Disponível em: <https://casavogue.globo.com/Arquitetura/noticia/2019/11/piso-de-caquinhos-6-revestimentos-incriveis-com-residuos-de-azulejo-e-marmore.html>. Acessado em 03 de janeiro de 2024.

IBGC (2023). **Governança corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Princípios%20que%20geram%20valor%20de,para%20a%20sociedade%20em%20geral>. Acessado em 03 de janeiro de 2024.

KPMG (2023). **ESG no setor de alimentos e bebidas**. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/9/KPMG-ESG-no-setor-de-alimentos-e-bebidas.pdf>. Acessado em: 03 de janeiro de 2024.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). **An approach to environmental psychology**. the MIT Press.

ONU (2023). **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acessado em: 03 de janeiro de 2024.

Sartoreli, Estevan (2024). Entrevista com o CEO da Marca Dentro. Entrevistado por Viviane Ferreira e Eliane Santos, em 08 de março de 2024.

SÃO PAULO PARA CRIANÇAS (2023). **Dia das Crianças: visita à Fabrica de Dengo conta com oficina de sobremesa e tour**.

<https://saopauloparacrianças.com.br/fabrica-dengo-producao-chocolate/>.

Acessado em: 12 de janeiro de 2024.

VOGUE (2020). **Mini fábrica de chocolate, loja e restaurante: um tour pelo novo espaço conceito da Dengo, em São Paulo**.

<https://vogue.globo.com/lifestyle/gastronomia/noticia/2020/12/conceito-dengo-sao-paulo.html>. Acessado em: 12 de janeiro de 2024.