

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS

Anneliese Noemy Tomaszewski

ONDE OS SONHOS SE TORNAM REALIDADE: O ATENDIMENTO DE
QUALIDADE NO WALT DISNEY WORLD.

Porto Alegre
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS

Anneliese Noemy Tomaszewski

**ONDE OS SONHOS SE TORNAM REALIDADE: O ATENDIMENTO DE
QUALIDADE NO WALT DISNEY WORLD.**

Monografia apresentada à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Dra. Ana Cristina Cypriano Pereira

Porto Alegre

2019

ANNELIESE NOEMY TOMASZEWSKI

**ONDE OS SONHOS SE TORNAM REALIDADE: O ATENDIMENTO DE
QUALIDADE NO WALT DISNEY WORLD.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Ana Cristina Cypriano Pereira (orientadora) - UFRGS

Prof. Dra. Enói Dagô Liedke - (UFRGS)

Prof. Me. Diego Pereira da Maia - (UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, que nada mais é que meu porto seguro e o motivo de eu ser a mulher que sou hoje. Sou grata pelas oportunidades que me proporcionaram e pelo apoio incondicional que me dão todos os dias. Obrigada por serem luz quando eu me perdia na escuridão. O amor de vocês me dá forças para continuar lutando pelos meus sonhos.

Agradeço à minha orientadora Ana Cristina, que me apoiou e me mostrou que, na verdade, este trabalho não precisava ser um monstro. Obrigada pelas mensagens de apoio e pela orientação mais maravilhosa possível.

Agradeço às minhas amigas biscoiteiras, Jennifer e Caroline, pelas noites viradas, pelas mais de 500 selfies tiradas e por toda paciência, amor e parceria que tiveram comigo durante essa jornada.

Agradeço ao meu amor, Gustavo, pelo suporte durante os surtos e por todo carinho e atenção que tens comigo.

Agradeço aos meus amigos, em especial, ao Israel, Erick, Diego e Gianluca, pelos trabalhos, caronas e cervejas compartilhadas. Sem esses detalhes não teria conseguido suportar os momentos tediosos.

Por fim, agradeço a todos os professores que, de alguma forma, fizeram parte dessa caminhada.

RESUMO

O desenvolvimento deste estudo estruturou-se com o foco na importância do atendimento de qualidade para a construção da experiência do consumidor, utilizando como estudo de caso o *Walt Disney World*, relacionando tal temática às áreas de atuação do profissional de Relações Públicas. O objetivo geral foi o de analisar a construção do atendimento de qualidade na Disney. O embasamento teórico é construído através da utilização de diversos conceitos organizacionais, comunicacionais e de comportamento do cliente, que auxiliam o alcance e entendimento dos objetivos pré-definidos, que visam compreender a importância do atendimento para a experiência dos públicos, além de relacionar também a função de atendimento com a atividade do profissional de Relações Públicas; e por fim investigar de que forma os funcionários do Walt Disney World são instruídos a encantar seus clientes. Foi realizada uma pesquisa exploratória a partir de um Estudo de Caso, tendo como técnica a coleta de dados a partir de análise documental de diversos trabalhos científicos, livros e especialmente os sites da organização. O presente estudo apontou as principais características e princípios do método Disney, responsáveis por produzir uma experiência marcante para o cliente, e os relacionou com as áreas das Relações Públicas, tendo entre suas conclusões, que o atendimento de qualidade se dá através da conexão entre treinamento, espetáculo, comunicação e atenção aos detalhes.

Palavras chave: Disney; Atendimento; Experiência do Cliente; Relações Públicas

RESUME

This studies' development is structured with focus on the importance of a quality customer service to the construction of client experience, utilizing the Walt Disney World Resort as case study and linking its theme to the Public Relations fields of work. The main objective of this paper is to analyze the establishment of customer service at Disney. The scientific basis is developed through the use of several organizational, communication and client behavior concepts, which aid the understanding and reach of pre defined goals for this study, while also aiming to comprehend the significance of customer service to public in general and connect this line of work with the Public Relations profession. Lastly, this paper investigates how Walt Disney employees are instructed to delight its clients. An exploratory research was realized starting from a case study, with data gathering as the preferred technique to analyze several scientific papers, books and especially Disney's websites. This present work appointed the main characteristics and principles of the so-called "Disney method", responsible for the production of a remarkable experience to consumers, and linked them to the Public Relations practice fields. Between the results obtained, this study concludes that quality customer service is provided from the bond of training spectacle, communication and detail-oriented actions.

Palavras-chave: Disney; Customer Service; Customer Experience; Public Relations.

LISTA DE SIGLAS

EPCOT – Experimental Community of Tomorrow

ICP – International College Program

WDW – Walt Disney World

STB – *Student Travel Bureau*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	30
Figura 2	31
Figura 3	32
Figura 4	33
Figura 5	35
Figura 6	38
Figura 7	39
Figura 8	40
Figura 9	44

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	10
2. ATENDIMENTO E A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	13
2.1 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS	13
2.2 ATENDIMENTO	18
2.2.1 Atendimento de Qualidade	21
3. DISNEY	26
3.1 BIOGRAFIA	26
3.2 HISTÓRICO DOS PARQUES	27
3.3 DISNEY <i>IMAGINEERING</i>	33
3.4 <i>MY DISNEY EXPERIENCE</i>	36
3.4.1 Fastpass+	37
3.4.2 MagicBand	38
3.4.3 Disney PhotoPass	39
3.5 SERVIÇOS PARA VISITANTES	41
4. ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA E A DISNEY	46
4.1 METODOLOGIA	46
4.2 ATENDIMENTO DE QUALIDADE NA EXPERIÊNCIA DO PÚBLICO	49
4.2.1 Seleção	51
4.2.2 Treinamento do elenco	53
4.2.3 Disney Look	57
4.3 GUESTOLOGIA	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	69

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem sua temática delimitada ao estudo da construção do atendimento de qualidade no complexo do Walt Disney World¹. Atualmente, percebemos que a otimização e informatização de serviços resulta, muitas vezes, em uma carência de uma parte muito importante do processo de compra: o atendimento. Deste modo, o “Mundo Mágico da Disney”, apresenta processos de ‘produção de experiências’ que evidenciam a importância do encantamento do cliente nas relações.

As empresas vêm disputando a preferência dos clientes, tornando assim, a qualidade no atendimento um fator indispensável, que manterá a empresa produtiva e competitiva no mercado. O bom atendimento vai muito além da educação e da disponibilização de um produto de qualidade, uma vez que esses itens são requisitos mínimos para um bom serviço de atendimento. A qualidade diz respeito à superação das expectativas do cliente e, para isso, são necessários diversos elementos, que serão tratados no decorrer desta pesquisa.

Para as organizações, é importante que os colaboradores abracem a ideia de “servir bem, para servir sempre”, considerando que é através destes que será possível transformar problemas e dúvidas em satisfação e fidelização. Assim, ter por objetivo superar as expectativas dos clientes é um dos grandes desafios, e requer a colaboração de todas as partes envolvidas no processo de consumo. Neste contexto, destaca-se a importância de uma equipe empática, atenciosa e que conheça seus públicos a fim de melhor atendê-los.

O atendimento não se restringe somente ao momento da compra, mas também ao pós-venda e cabe à organização utilizar processos de comunicação para saber a opinião do consumidor em relação ao produto e serviço adquirido, fortalecendo assim, a relação entre organização e cliente. Tratar cada pessoa como se fosse único é a chave para se sobressair no atendimento em relação à concorrência. O atendimento é o ponto de partida para o sucesso da empresa, segundo Detzel e Desatnick (1995).

¹ Escolheu-se o termo “Walt Disney World” pela pesquisa ter por enfoque apenas os quatro principais parques da companhia.

O estudo parte de um interesse da pesquisadora por pessoas e viagens. Em 2013, durante a viagem para o Walt Disney World, na Flórida, Estados Unidos, teve a experiência dos estímulos e sensações proporcionados pelo complexo de parques. A partir de então, passou a estudar mais a respeito da Disney. Durante a faculdade, a percepção de que o atendimento era o diferencial que fez a viagem ser tão inesquecível, interessou-se em estudar os processos de construção do atendimento como fator chave para a experiência do público e principalmente sobre o encantamento que o complexo Disney causa em seus visitantes.

Inicialmente a pesquisa tinha como foco estudar o marketing de experiência como ferramenta de relacionamento no Walt Disney World. Contudo, durante as leituras sobre a organização observamos que a experiência comunicacional proporcionada era fruto do atendimento de qualidade da organização, e não do relacionamento, como havia sido pensado anteriormente. Para ilustrar, relacionamento é conceituado como o marketing moderno, que busca a fidelização e um relacionamento especial com o cliente, da retenção em vez da conquista Vavra (1993). Já o ex CEO² Michael Eisner (2011), explica que o atendimento de qualidade ao qual a Disney prioriza significa “superar as expectativas dos convidados e prestar atenção aos detalhes”. Por mais que em primeiro momento pareçam similares, o conceito de atendimento de qualidade visa satisfazer o cliente e logo após exceder suas expectativas, de modo a analisar a experiência do ponto de vista do convidado, conhecer suas necessidades e usar de todos os elementos disponíveis (físicos e abstratos) para valorizar a interação entre o serviço e o cliente.

Desta forma, voltamos para a temática do atendimento, entendendo que para o profissional de Relações Públicas, essa função possui grande importância, uma vez que o profissional é responsável pela percepção positiva da organização por parte de seus públicos. O bom relacionamento é fundamental para qualquer empresa, sendo ponto determinante para o sucesso da organização e estruturação de pontos necessários para a fidelização do consumidor. Estabelecer diálogo e relações significativas com seus públicos oferece a organização um meio concreto de promoção de produtos e serviços.

² Sigla inglesa de Chief Executive Officer, que significa Diretor Executivo em Português. CEO é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. É o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa.

Sendo assim, este trabalho tem como Objetivo Principal *compreender a construção do atendimento de qualidade no Walt Disney World*. E como Objetivos Específicos (a) Relacionar a função de atendimento com a atividade do profissional de relações públicas; (b) Compreender a importância do atendimento para a experiência dos públicos; e (c) Investigar de que forma os funcionários do Walt Disney World são instruídos a encantar seus clientes.

Para a realização desta pesquisa, utilizamos a metodologia de pesquisa exploratória por meio do estudo de caso proposto por Yin (2003), investigando os tópicos empíricos pertinentes a este estudo e delimitando a pesquisa do atendimento de qualidade com o Walt Disney World. Como método, utilizamos a análise documental (SEVERINO, 2000), visto que é uma técnica importante na pesquisa qualitativa, pois complementa informações obtidas por outras técnicas, podendo revelar aspectos novos de um tema ou problema.

O trabalho foi dividido em cinco capítulos: no primeiro, há a introdução teórica desta pesquisa através da apresentação temática, da justificativa, dos objetivos, da metodologia e da conexão de teorias pertinentes ao estudo. No segundo, aborda-se o processo histórico das relações públicas através de Kunsch (1986; 2003), Pinho (2008), Faria (2003), Baldissera (2004) e França (2003), incluindo também as atividades ligadas ao profissional de Relações Públicas, com enfoque na área do atendimento. Para elucidar os conceitos de atendimento serão utilizados as pesquisas de Dias (2000), Lipp (2017), Chiavenato (2014), Peter Drucker (1998) e Martins (2003).

Já o terceiro capítulo aborda o histórico biográfico de Walt Disney e sua trajetória até a criação do Walt Disney World, na Flórida, embasado pelos estudos de Santos e Barbosa (2016), Eisner (2011), e Capodagli e Jackson(2011) para elucidar os demais conceitos trazidos pela companhia.

O quarto capítulo aborda as estratégias metodológicas do estudo, bem como a delimitação da pesquisa, procedimentos metodológicos adotados, análise de dados, além da articulação entre teoria e informações coletadas, a partir da qual são construídas as relações entre a importância do atendimento de qualidade na experiência do consumidor e as atividades do profissional de Relações Públicas.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, retomando então os objetivos geral e específicos deste estudo, com a intenção de contribuir para atividade do profissional de Relações Públicas no contexto apresentado.

2. ATENDIMENTO E A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Para que se tenha uma compreensão mais completa acerca da problemática proposta por este trabalho, é necessário resgatar a história percorrida pela profissão de Relações Públicas. Dessa forma, discutiremos neste capítulo o processo de criação da profissão, bem como os principais conceitos da área, elaborado através dos estudos de Kunsch (1986; 2004), Pinho (2008), Faria (2003), Baldissera (2004) e França (2003). A partir da pesquisa bibliográfica, serão levantadas temáticas acerca dos entendimentos que abrangem a área, de modo a se fazer compreender os debates construídos ao longo da trajetória da profissão.

Neste capítulo destaca-se também as atividades ligadas ao profissional de relações públicas, tendo como principal enfoque a área do atendimento e sua importância para o relacionamento com os públicos, percorrendo pelos processos de construção de um atendimento de qualidade. Através de Dias (2000), Lipp (2017), Chiavenato (2014), Drucker (1998) e Martins (2003), serão elucidados conceitos que ajudarão a responder o objetivo geral desta pesquisa e a complementar a resposta dos objetivos propostos.

2.1 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A profissão de relações públicas moderna nasceu nos Estados Unidos, no início da primeira década do século XX. O cenário socioeconômico era marcado por uma disputa por novos espaços no mercado, fazendo com que grandes empresas tivessem sua imagem manchada por ações individuais e exploradoras, que aliadas ao crescimento dos sindicatos e da insatisfação da sociedade com as empresas, resultou em um urgente investimento na comunicação com os públicos internos e externos.

Ivy Lee, em 1906, foi o responsável por tornar a profissão de relações públicas como a conhecemos hoje, tendo abandonado o jornalismo para se lançar como assessor de grandes empresas e magnatas americanos, posteriormente abrindo uma agência, que tinha por finalidade fazer com que as organizações se relacionassem de forma mais eficaz tanto com seus públicos internos quanto com os externos. Defendia

fortemente que as empresas deviam se comunicar com o público e divulgar as informações acerca dos escândalos financeiros e das práticas comerciais ilegais, que vinham sendo expostas pela imprensa na época. Foi também o responsável por expor às empresas que a transparência com os públicos e as relações amigáveis com a imprensa fazia com que a organização dispusesse de uma imagem com melhor reputação, tornando cada vez mais relevante a necessidade de profissionais capacitados para lidar com crises e suas consequências. Faria *apud* Duarte (2003, p. 164) discorre que:

Atitude freqüente é a preocupação em torno das possíveis reações da opinião pública nas notícias em que as organizações são protagonistas. Trata-se de uma tentativa, das organizações, em identificar os agentes formadores de opinião e captar a imagem construída na sociedade (cidadãos) e no mercado (consumidores, acionistas e investidores).

Para que se mantenha uma imagem organizacional positiva é necessário o manuseio da sua identidade e das suas relações com todos os públicos deste processo. A identidade nasce da identificação de um público com determinada demanda. A partir de então criam-se características para tal identificação ganhar força. Agentes externos e internos em uma organização podem ser tanto facilitadores quanto desagregadores de conteúdo identificatório. Segundo Baldissera (2004), essa consistência identificatória consiste na tensão, justaposição e aglutinação de conjuntos de elementos-força, tais como a cultura do grupo, o imaginário, a psique e experiências prévias.

A identificação do público com a organização se faz através da expectativa ou projeção do público diante da empresa, que passa a se identificar e buscar cada vez mais informações a respeito da mesma. Já pelo lado da empresa parte-se da ideia de que o público só se identificará com a empresa se receber com qualidade o conteúdo, produto ou serviço oferecido por ela.

A profissão chegou a ser comparada a uma extensão da publicidade, visto que buscava melhorar a imagem das organizações e divulgar as informações que se julgavam necessárias. Pinho (2008, p. 32) considera que:

Não se trata de mais uma atividade propagandística com a finalidade de divulgar uma instituição, um governo ou uma personalidade, mas sim de traçar estratégias para relacionar-se com os diferentes públicos, ainda que nesta fase inicial da profissão tenha prevalecido

uma orientação calcada no suborno e aliciamento da imprensa e de muitos jornalistas dos grandes jornais da época.

Já no Brasil, a profissão começou a se desenvolver efetivamente a partir de 1914 com a criação de um departamento de comunicação na “The São Paulo Tramway Light and Power Co. Limited.” que sentiu a necessidade de um departamento para cuidar de seus relacionamentos com a imprensa. O departamento foi gerenciado por Eduardo Pinheiro Lobo, que, pouco a pouco, conseguiu ganhar a confiança do público consumidor, criando uma imagem positiva da empresa e se tornando pioneiro das Relações Públicas no país.

Somente em 1967 a profissão foi regulamentada, pela Lei Federal nº 5.377.³ De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) podemos conceituar a atividade de Relações Públicas como:

o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1955)

Ou seja, o relações públicas trabalha para que haja um processo comunicacional progressivo e simétrico, a fim de que a organização tenha uma relação harmoniosa com seus diversos públicos.

Logo, define-se que o exercício profissional das Relações Públicas requer ação planejada com apoio na pesquisa, na comunicação sistemática e na participação programada para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade e os grupos sociais a ela vinculados, num processo de interação e de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem.⁴

Por natureza o profissional de Relações Públicas deve ter um caráter crítico para lidar com as diferentes reações e ser inovador o suficiente para conseguir articular os seus projetos comunicacionais, sempre respeitando as relações de poder e a filosofia organizacional. O processo não é neutro, lida com diversos interesses que são contrapostos em meio a um apelo político, cultural e social. Pensar na

³ Além de regulamentar a profissão, a referida Lei é o primeiro documento governamental que estipulou uma definição para as Relações Públicas em território brasileiro.

⁴ Definição oficial de Relações Públicas aprovada por 33 países participantes da Assembleia Mundial de Relações Públicas, realizada no México em 12/08/1978.

organização como um todo é fundamental para trabalhar em um sistema caracterizado por ser aberto, vivo, processual e submetido a uma série de influências que interferem na troca com o meio ambiente: traz-se a comunidade para dentro da organização e mutuamente leva-a para a comunidade. Além de bens e serviços, organizações se apoiam nos relacionamentos e um equilíbrio mínimo deve existir. Como explica Kunsch (2004):

As Relações Públicas, mesmo em tempos de globalização e próximas de completar historicamente seu primeiro centenário, ainda carecem de reconhecimento (...). Pode-se entender que o advento da globalização de algum modo propicia às Relações Públicas mais espaço, pois a cultura de determinadas organizações traz em sua formação a valorização de atividades de Relações Públicas como alternativa inquestionável ao fortalecimento de seu relacionamento com os diversos públicos (KUNSCH, 2004, p.152).

França (2003) elenca quatro razões para justificar a pouca visibilidade dessa atividade no Brasil: poucos estudos específicos sobre a conceituação teórica de relações públicas; restrita divulgação quanto à produção inicial da profissão; ausência de análise crítica do que é produzido em relações públicas, levando ao seu consumo 'sem contestação' e por último o autor acrescenta que entre os motivos a "(...) atual falta de excelência dessa atividade, isto é, 'a falta de debate', da controvérsia, que se diz própria de relações públicas" (FRANÇA, 2003, p. 129).

A falta de compreensão e disseminação das atividades prestadas pelo profissional de relações públicas é vivenciada até os dias de hoje, que mesmo dispondo de muitos meios para popularizar a profissão ainda possui dificuldade para tal. A era da tecnologia evidenciou ainda mais a necessidade de se comunicar e entender os públicos, uma vez que muitas das vontades e tendências estão espalhadas pelas redes sociais, que potencializaram a chamada "organização falada", que refere-se aos processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização (BALDISSERA, 2009).

Esse tipo de comunicação pode ser prejudicial à organização se não tiver a devida atenção, dado que o compartilhamento de informação não é de controle da empresa e pode estar carregada de falsos dados, podendo vir a prejudicar a reputação construída durante o período.

Para Kunsch (1986, p. 38):

O planejamento do processo comunicativo é imprescindível no inter-relacionamento da organização social (emissor) com seus públicos (receptor), exigindo técnicas apropriadas e a utilização de instrumentos adequados para cada segmento de público que se quer atingir.

A partir desses novos desafios, o profissional de relações públicas teve de se adaptar e aprender a aplicar novos métodos e técnicas e assim surgiram novas atividades a serem desempenhadas. Dentro de uma organização, o profissional pode vir a ter diversas atribuições, sendo algumas delas: (a) gerenciar a comunicação institucional, responsável por desenvolver canais de comunicação, a produção de conteúdos e a divulgação de informações e as políticas da organização para o público interno; (b) a coordenação do setor de eventos, que visa a organização de palestras, exposições, recepções e outras solenidades de promoção da empresa, seja para o público interno ou externo; (c) o desenvolvimento da área de pesquisa de opinião, que tem por responsabilidade a coleta de informações sobre o público interno e externo da empresa a fim de elaborar planos de comunicação e de estrutura de uma organização; (d) a coordenação do setor de planejamento estratégico, encarregado pela estratégia de relacionamento e de comunicação com a comunidade, a imprensa, os fornecedores, a concorrência e os consumidores; (e) gestão de projetos institucionais, que analisa solicitações de parceria em projetos sociais, coordenando sua adequação à filosofia e aos valores da instituição; (f) a gestão de redes sociais, que gere e organiza o planejamento e a produção de conteúdo para redes sociais oficiais da organização, além de prestar o serviço de atendimento ao cliente e monitoramento de engajamento por parte dos públicos; (g) estabelecimento de relações governamentais, que zela pelas estratégias de relacionamento com o governo e demais competências públicas; (h) também é encarregado por criar estratégias que visem melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados pela organização, essa atribuição é denominada atendimento e será detalhada no próximo tópico (KUNSCH, 2003).

2.2 ATENDIMENTO

Segundo o Dicionário Aurélio (2019) atendimento tem por significado: “prestar atenção a”; “ter em consideração a”; “cuidar de”, ou seja, atendimento é todo o suporte que a organização oferece aos seus clientes, seja antes, durante ou depois da compra, e que os ajuda a ter uma excelente experiência de consumo. Independente do objetivo (prospecção ou fidelização), é preciso ter qualidade no atendimento ao cliente, alinhado aos valores da empresa.

Um dos primeiros adeptos do atendimento ao cliente foi John Spedan Lewis, ao aplicar, em 1917, o serviço de atendimento em sua rede de supermercados, com a finalidade de valorizar a imagem da empresa perante a seus clientes. Em seu livro, o autor explica:

Se confiarmos apenas nos nossos preços, alcançaremos considerável sucesso. Se aos nossos preços acrescentarmos o constante e cuidadoso cultivo de todas as outras práticas para construir e conservar uma boa reputação, seremos muito mais formidáveis aos olhos dos nossos concorrentes e conseguiremos um resultado muito melhor. (LEWIS, 1917 *apud* BEE; BEE, 2003, p.11)

Isto é, o atendimento passa a ser parte do processo de construção de uma boa reputação, seja perante à concorrência ou aos seus públicos. Um atendimento de qualidade tem potencial para alavancar vendas e fidelizar clientes, desde que os produtos e serviços oferecidos estejam em harmonia com a qualidade de atendimento apresentado, uma vez que os resultados só serão positivos se todas as partes estiverem trabalhando em conjunto. A qualidade se define pela compatibilidade entre o que se oferece com aquilo que o cliente quer, e através disso, supera-se as expectativas e alcança-se a satisfação que fará o consumidor retornar.

Costa (*apud* GRAZZIOTTIN, 2001), estabelece que o atendimento tende a ser desenvolvido num ambiente de melhoria contínua e requer pessoas com perfil ajustado aos relacionamentos. Esse relacionamento é de grande importância, pois é através dele que se dará o estreitamento de laços entre a empresa e o cliente, alinhando as necessidades do consumidor com as interesses da organização.

Para Duarte (2003), os consumidores têm se tornado cada vez menos fiéis e mais exigentes com as empresas, visto que a acessibilidade à informação e os meios tecnológicos disponíveis atualmente contribuem para a independência do

consumidor, que passa a não depender das empresas para adquirir produtos ou usufruir de serviços que antes eram de completa responsabilidade das instituições, como no caso de bancos e da área do turismo em geral. Tomaremos o turismo como exemplo: no passado dependia-se de uma agência de viagens para comprar tanto o básico, como seguros e passagens aéreas, ou os serviços mais complexos, como passeios para localidades mais distantes, até mesmo as disputadas refeições com as princesas, no Castelo da Cinderela no *Walt Disney World*, objeto deste estudo. Atualmente, graças a revolução tecnológica, é possível contratar esses serviços através de sites e aplicativos, sem a necessidade de ter que sair de casa, tornando a profissão do agente de viagens cada vez menos necessária. Na luta constante pela sobrevivência, as agências têm buscado ofertar produtos e serviços com um maior nível de qualidade. Entretanto, com a concorrência ofertando produtos similares, com o preço menor ou igual, e a internet facilitando o acesso aos serviços comercializados, o principal fator de vantagem competitiva que resta é o atendimento excelente ao cliente.

Foi necessário que a área se reinventasse através do atendimento e passasse a oferecer aos clientes algo que a internet não pudesse oferecer: exclusividade e atenção aos detalhes. Algumas agências passaram a se especializar em determinados nichos, disponibilizando serviços exclusivos comercializados unicamente pela agência, enquanto outras focaram em oferecer roteiros e alternativas de destinos que despertam emoções distintas e fugissem do comum, ainda que se adequando às necessidades financeiras e de intenção do cliente, sem deixar de priorizar a experiência de atendimento do início ao final da viagem, seja através de materiais personalizados, disponibilidade de atendimento 24h ou no preparo de mimos para os passageiros ao retornarem para casa.

Sobre a necessidade de atenção e exclusividade, Barrionuevo (2016, p. 31) argumenta que “o cliente de serviços, como não possui um produto ou uma abordagem única, é o cliente mais consciente, mais exigente e mais ostensivo dos demais. A revolução do consumidor e a percepção do cliente da qualidade do serviço estão nos detalhes”. Ou seja, o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas e o atendimento tem grande responsabilidade por fazer com que o cliente se sinta compreendido e assistido em todo processo de consumo. Atualmente, os seus clientes não procuram apenas um produto. Com cada vez mais informação e controle sobre o processo de

compra, eles buscam uma experiência completa, ajuda instantânea no momento exato em que precisam e um parceiro de negócios confiável acima de tudo.

Já na área da comunicação, atendimento é descrito por Pilares (1989, p. 206) como a “relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa)”.

Dentro de agências de publicidade é comum tratar da área de atendimento como uma espécie de “cartão de visitas”, visto que é através deste profissional que se dará a relação entre a agência e o cliente. É considerada uma área difícil e desgastante, pois além de ter que manter uma boa relação com os clientes, também é responsável por receber a mensagem que o cliente quer passar, traduzi-la e repassá-la aos demais setores da agência, de modo a que todos contribuam no processo de realização do trabalho a ser executado.

O atendimento de uma agência desempenha uma dupla função em relação aos clientes que lhe são destinados, representa a agência; em relação aos serviços internos da agência e representa os clientes. Assim, a quase totalidade das relações entre agência e os clientes realiza-se por intermediários do chefe de grupo, responsável perante uma, como perante outros, e toda a tomada de contato direto entre um cliente e um membro da direção geral, de um serviço técnico ou contabilístico da agência deve ser obrigatoriamente levado ao seu conhecimento. (SANT'ANNA, 2002, p. 207)

Nas organizações, o departamento de atendimento representa apenas uma parte da responsabilidade de um bom atendimento, visto que todos os funcionários, independente do cargo, devem contribuir para um atendimento de qualidade através da cortesia e segurança nos produtos e serviços oferecidos.

No âmbito geral o atendimento ao cliente consiste, na realidade, em preservar o relacionamento, valorizar o cliente e buscar maneiras de resolver seus problemas. Contando com funcionários motivados e preparados, amparados por processos bem estruturados. Kotler (2000, p. 55) diz que “não basta simplesmente satisfazer clientes: é preciso encantá-los”, e para isso é preciso conhecer seus clientes e priorizar as pesquisas dos consumidores, desse modo é possível conhecer suas necessidades e desejos.

De acordo com a visão clássica, o atendimento é o ato de servir ao cliente, podendo ser em relação à venda de um produto, quando o cliente vai até o estabelecimento em busca de algo ou a prestação de um serviço. Atualmente o atendimento se tornou o foco de várias

empresas, fazendo com que seu planejamento de marketing seja mais ligado ao atendimento. A empresa que atende melhor acaba gerando mais lucro, pois estabelece uma ligação de fidelidade com os clientes fazendo com que a empresa tenha uma imagem mais sólida no mercado (MIGUEL apud DANTAS, 2004, p. 19).

O atendimento não é mais somente uma atividade operacional de apoio ao consumidor. É um fator de peso estratégico para o sucesso comercial de qualquer empresa, tendo impacto direto na satisfação e, portanto, na fidelização dos clientes. Afeta também a reputação da empresa no mercado, podendo facilitar ou dificultar a prospecção de novos clientes e o estabelecimento de parcerias.

Um mesmo produto ou serviço pode ser comercializado por diferentes empresas, que apresentam preços competitivos e dão ao cliente o poder de decisão a partir do melhor custo-benefício. Para que a organização obtenha destaque dentre a concorrência é necessário oferecer diferenciais específicos para o público em que se quer alcançar. Discorreremos a seguir sobre os diversos meios utilizados para o oferecimento de um atendimento superior e os processos que são percorridos até que se obtenha um resultado de excelência.

2.2.1 Atendimento de Qualidade

O perfil atual do consumidor vem sendo moldado pela nova era tecnológica, resultando em um cliente cada vez mais prático e exigente. Desta forma se faz necessário de a empresa investir em métodos capazes de atender às necessidades do consumidor e proporcionar uma experiência de compra diferenciada, buscando fidelizá-lo através da cortesia, atenção e competência.

Martins (2003, p. 43) elucida os seis segredos para um bom atendimento:

- 1 – Capacidade de saber ouvir;
- 2 – Estar sempre com as antenas ligadas em todo o universo do cliente;
- 3 – Confrontar as opiniões do cliente com as do seu mercado;
- 4 – Conhecer tecnicamente os produtos;
- 5 – Ser hábil na condução de negociações com cliente, departamentos da agência e fornecedores;
- 6 – Ser um verdadeiro gentleman para conduzir com harmonia os momentos de conflitos e tensões.

Para que a empresa possa executar estes seis segredos, é necessário possuir uma equipe capacitada para tal, visto que a qualidade do atendimento depende das pessoas que irão fazê-lo. É preciso investir em capacitações e programas de

motivação para os funcionários que irão aprender a prestar um serviço eficiente, diferenciado e personalizado para cada cliente. É importante que os valores da organização sejam repassados ao funcionário de modo que ele possa transpassar isso ao cliente, uma vez que estando em uma organização que possua uma cultura organizacional sólida e bem estabelecida o colaborador terá um propósito para praticar um serviço de qualidade. Shiozawa (1993) afirma que a qualidade no atendimento está diretamente relacionada ao tratamento que é dado pelas organizações aos funcionários do atendimento. Eles tendem a tratar os clientes da forma como são tratados pela organização.

Os treinamentos são parte importante da construção do atendimento e devem servir para ilustrar ao funcionário que atividades rotineiras podem vir a se tornar ações efetivas e importantes para a organização, sendo relacionadas a missão da corporação e agregando valor a participação do funcionário na construção de uma organização mais competitiva. Chiavenato (2014) afirma que treinamento:

É uma experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Também é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 2014, p. 295)

É preciso investir continuamente em treinamentos, através do conhecimento da cultura e do clima organizacional, do desenvolvimento profissional e da criação de recompensas, para que o colaborador siga se empenhando a favor da organização. A organização deve monitorar o clima organizacional, de modo a avaliar o ambiente de trabalho, procurando compreender os erros e acertos e, se necessário, buscar possíveis alternativas para que o ambiente se torne cada vez mais motivador. É necessário que as expectativas dos funcionários estejam de acordo com os objetivos estratégicos da organização, para que juntos possam oferecer qualidade nos serviços prestados. Para Dias (2000, p. 17), um atendimento de qualidade “oferece ao cliente uma organização focalizada no atendimento verdadeiro de suas necessidades e, ainda, proporciona-lhe momentos agradáveis, promovidos por colaboradores bem preparados, através de um sistema de atendimento planejado.”

Para que o funcionário se mantenha disposto a se dedicar pela organização, cabe a ela disponibilizar programas que motivem o colaborador a abraçar cada vez mais a filosofia da empresa, uma vez que a motivação é um “conjunto de fatores

psicológicos de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo” (HOLANDA *apud* DIAS, 1986, p. 86). Motivação significa ter motivo para ação. Um colaborador motivado é uma pessoa entusiasmada com a possibilidade de fazer a diferença e ajudar outras pessoas, que através da motivação se utiliza de elementos para prestar um atendimento eficaz. Com o propósito de motivar seus funcionários, a organização deve apresentar estímulos capazes de influenciar continuamente o comportamento dos mesmos. Esses estímulos podem ser repassados através de treinamentos e capacitações, boas condições trabalhistas, programas de incentivos, benefícios monetários ou através de reconhecimentos, sejam eles verbais ou em forma de premiações.

Ter a capacidade de ouvir e entender as necessidades do cliente faz parte de compreender às expectativas criadas por ele antes de chegar até a organização. Todas as pessoas são passíveis de sentimentos, que se manifestam a partir de fatores vivenciados mas que só são transformados em emoções por meio das interpretações que se têm da respectiva experiência. Uma mesma experiência pode resultar em emoções distintas, dependendo da personalidade das pessoas influenciadas, uma vez que pessoas mais alegres e extrovertidas interpretarão as coisas de forma positiva, enquanto pessoas com personalidades introvertidas e tímidas interpretarão a mesma ação de forma negativa. Essa interpretação interfere diretamente na forma como as pessoas comentam o atendimento, ou seja, há a necessidade de haver equilíbrio por parte do atendente, que terá de contornar a situação em caso de reação negativa.

Lipp (2014) argumenta que nunca é fácil alcançar um nível de comunicação eficaz e preciso, até mesmo aqueles com perfis e valores semelhantes precisam regularmente lançar mão de estratégias que minimizem os mal-entendidos e a má comunicação.

Para que se tenha uma comunicação eficaz é necessário que se haja um planejamento que defina a melhor maneira de lidar com situações que tomem caminhos imprevistos, a implementação desse planejamento implicará nas decisões seguintes do atendente que, se bem articuladas, trarão benefícios à organização. Para Drucker (1998, p. 714), planejamento estratégico é:

o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades

necessárias à execução dessas decisões e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Ainda segundo o autor, o objetivo do atendimento de qualidade é conhecer e atender ao cliente tão bem que o produto ou o serviço se vendem sozinhos (DRUCKER, 1998), isto é, torna-se imprescindível que o colaborador possua domínio dos produtos e serviços que está comercializando, além de conhecer o perfil do público da empresa, para que possa argumentar e contrapor ao cliente as informações necessárias para que o mesmo se sinta contemplado durante o processo de consumo.

A articulação das palavras tem o poder de influenciar o cliente positiva ou negativamente, de maneira a impactar diretamente na experiência que se está sendo entregue. Para Dias (2000), ao mudar as palavras, expressões ou frases que se utiliza constantemente, mudará também sentimentos, comportamentos e os resultados que vêm conseguindo. Em suma, demonstrações empobrecidas de sentimentos contrastam nos resultados obtidos no final do dia, e alterá-las para uma forma positiva implicará diretamente no aperfeiçoamento do atendimento oferecido.

A postura adotada pelo colaborador durante o atendimento se refere ao modo de agir, olhar, gesticular, falar e até mesmo se vestir. É facilmente percebida, uma vez que funciona como a “vitrine” do atendente e é reflexo do seu estado emocional. A adequação da postura varia de acordo com a fisiologia corporal, dado que está intimamente ligada às emoções sentidas e o ambiente no qual se está inserido. O vestuário também pode influenciar na percepção do cliente quanto à postura durante o atendimento, portanto:

deve vestir-se de tal maneira que as pessoas possam identificá-lo como representante da empresa, utilizando sempre que possível uniforme. Evitar roupas que chamem muito atenção ou que possam trazer algum tipo de constrangimento ao cliente, devendo estar limpa e passada. O vestuário deve se adequar ao tipo de atendimento prestado. (DIAS, 2000, p. 92)

Sendo assim, o colaborador deve estar bem apresentado, ser educado e prestativo, se esforçando para apresentar uma comunicação clara e objetiva, buscando compreender as necessidades dos clientes e a solução dos problemas apresentados. Agir com cortesia e de maneira sistemática, a fim de colaborar com a estratégia de atendimento pré-definida pela organização.

A busca pela satisfação do cliente se faz através de um aglomerado de ações, as quais que devem ser perseguidas exaustivamente pela organização. Para que se diferencie ainda mais da concorrência é necessário que haja algo mais. Para isso deve-se observar, levantar, pesquisar e compreender as necessidades reais implícitas ou explícitas de seus clientes e criar ações não-padronizadas, inesperadas pelo cliente que o leve a satisfazer suas necessidades sentir-se fascinado com o atendimento recebido. Essas ações devem ser de fácil aplicabilidade e alta eficácia, para deixar o trabalho do colaborador o mais simples e rápido possível.

Muitas dessas ações personalizadas colaboram para a criação de momentos mágicos e únicos, levando o cliente a fase do encantamento, que por definição do Dicionário Aurélio (2019) é a “sensação de fascínio ou deslumbramento causada por algo ou alguém muito agradável”. Todo colaborador tem o poder de despertar o “momento uau” no cliente, por meio da capacidade de surpreender, seja através de gentilezas, como lembrar de alguma situação anterior em que o cliente esteve envolvido, ou agrados físicos como brindes e benefícios financeiros. Simples detalhes podem influenciar positivamente na experiência do consumidor e depende unicamente da capacidade de observação do funcionário para implementar as ações e surpreender o cliente. Muitas dessas ações podem ter custo zero para a organização e em contrapartida se tornarem muito rentáveis a longo prazo, dado que, por consequência ao atendimento, o cliente se fideliza à organização.

Os métodos de avaliação e mensuração de resultados podem ser feitos durante todo o processo de atendimento, determinando o objetivo a ser atingido, definindo as práticas a serem utilizadas e implementando as ações. É necessário que se monitore cada fase, para que em caso de desacordo seja possível retornar aos itens irregulares e buscar soluções para redefini-los de forma a colaborar positivamente para que os objetivos possam ser atingidos. Cada experiência deve ser considerada como aprendizado, mesmo que em caso de falha, deve-se observar os pontos positivos e negativos, para que através deles os processos possam ser melhorados a organização possa continuar buscando levar ao cliente um atendimento de qualidade cada vez melhor.

No próximo capítulo abordaremos a história do Walt Disney World e os serviços implementados pela organização, dando ênfase nos serviços voltados à otimização e segurança do cliente durante sua visita ao complexo.

3. DISNEY

Neste capítulo, será apresentado o histórico biográfico de Walt Disney e sua trajetória até a criação do maior complexo de parques de entretenimento da atualidade, o Walt Disney World, na Flórida, embasado pela linha de estudo de Barbosa (2011) e o Disney Institute (2019), apresentando cada parque e suas características. Serão utilizados os conceitos de Capodagli e Jackson (2011) para elucidar a *Disney Imagineering* e o site do Walt Disney World para apresentar a plataforma *My Disney Experience*, que visa centralizar as praticidades *online* disponibilizadas pela companhia.

3.1 BIOGRAFIA

Walter Elias Disney, ou apenas Walt Disney, nasceu em 1901, na cidade de Chicago, nos Estados Unidos. Com grande paixão pelo universo da ilustração, se inscreveu na *Kansas City Arts School* onde desenvolveu sua técnica e começou a trabalhar como cartunista de propaganda para uma agência de publicidade, na qual conheceu o desenhista Ub Iwerks, que posteriormente viria a ser seu sócio na *Laugh-o-Gram Studios*, que animava contos de fadas e os apresentava nos cinemas locais antes dos filmes principais. Ao se mudarem para Hollywood, Walt junto a Roy Disney fundou a *Disney Brothers Cartoon Studios*, responsável por produções marcantes como “Alice Comedy” e “Oswald, The Lucky Rabbit”, que posteriormente acabou tendo os direitos cedidos integralmente a *Universal Studios*.

Ao longo de uma viagem de trem, Walt precisava elaborar algo que pudesse competir com o atual campeão de bilheteria dos cinemas, “Felix, the cat”, e desenvolveu um esboço do que viria a ser o personagem mais conhecido do mundo. Originalmente chamado de Mortimer Mouse, Mickey teve seu nome alterado para que soasse mais alegre e divertido, teoria que logo depois foi comprovada pelo sucesso de lançamento de “Steamboat Willie”, primeiro desenho animado sonoro, estrelado pelo camundongo.

Após anos de sucesso no universo das animações, Disney foi mais uma vez pioneiro lançando o longa-metragem *Branca de Neve e os Sete Anões*, em 1937,

primeiro filme de desenho animado colorido. Após o lançamento de Branca de Neve o estúdio teve uma sucessão de longas-metragens aclamados, mas que teve de ser interrompida devido ao início da Segunda Guerra Mundial. Convidado pelas Forças Armadas, Walt produziu diversos desenhos animados para o treinamento dos soldados, além de fundar uma Aliança que tinha como propósito combater o comunismo no meio artístico. Falido após o fim da guerra só lhe restava vender o estúdio ou produzir um filme rentável o bastante para dar continuidade a empresa, assim se criou Cinderela e A Ilha do Tesouro.

Cerca de dez anos mais tarde, Walt Disney comandou pessoalmente as obras da Disneylândia, no estado da Califórnia, e o administrou nos anos seguintes até a elaboração do projeto de expansão em Orlando, na Flórida. Dedicou os últimos anos de sua vida à elaboração de atrações e à supervisão da construção do Walt Disney World, entretanto veio a falecer poucos anos antes da inauguração do complexo em 1966. Roy Disney, responsável pela *Walt Disney Company* após a morte de Walt, dedicou o nome do complexo ao seu irmão.

3.2 HISTÓRICO DOS PARQUES

Durante um passeio no parque de diversões com suas filhas, Disney passou a observar que os parques não possuíam uma boa reputação e em grande parte das vezes eram sujos, mal cuidados e não ofereciam diversão para a família toda, uma vez que os pais permaneciam na parte de fora enquanto as crianças iam nos brinquedos. Observou a necessidade de melhoria nos serviços que eram oferecidos às famílias, e elaborou um projeto de parque que focava excepcionalmente na experiência do indivíduo, independentemente de estar sozinho ou acompanhado de sua família ou amigos. Assim, adquiriu 65 hectares em Anaheim, sudeste de Los Angeles, firmou parceria com a rede de TV ABC Studios e em 1955 lançou o primeiro parque temático dos Estados Unidos, chamado Disneylândia.

A Disneylândia não foi projetada somente para o público infantil, ela foi criada por adultos que apesar da maturidade adquirida com a idade, nunca deixaram de ser criança e mantiveram seus sonhos vivos, acreditando que um adulto deveria nutrir o prazer do divertimento dentro de si. (DOS SANTOS; BARBOSA, 2016, p. 83)

A Disneylândia foi precursora de muitos conceitos utilizados até hoje nos parques da companhia, foi neste parque que se criou a imagem de companhia espetáculo, que resultou num vocabulário especial entre a Disney e seus funcionários, baseando-se em apelidar os “membros do show” (*cast members*) com denominações que remetem a Disneylândia, e atualmente todos os parques, à uma peça teatral. Sendo assim os clientes passaram a ser chamados de “convidados” ou “hóspedes” (*guests*), os funcionários são “anfitriões” do show e ao invés de serem considerados empregados são chamados de “atores”. Os ambientes públicos do parque são conhecidos como “palco” (*on stage*) e as áreas reservadas como “bastidores” (*backstage*).

Depois do sucesso trazido pelo lançamento da Disneylândia notou-se uma necessidade de expansão do parque e dos Resorts que foram construídos em seu entorno, no entanto a área de Anaheim já havia sido utilizada por completa devido ao crescimento de estabelecimentos comerciais nos arredores desde a abertura do parque. Como solução, Walt negociou a compra de um terreno de 12 mil hectares em Lake Buena Vista, na Flórida, que mais tarde viria a ser transformado no complexo Walt Disney World Resort.

A Disney World, portanto, constituiu-se num arrojado complexo de entretenimento, com uma ampla área correspondente a oitenta vezes o Estado do Vaticano em extensão territorial ou a duas vezes a Ilha de Manhattan. (BARBOSA; NASCIMENTO, 2011, p. 52)

Por estar localizado em uma divisa entre condados, o parque passou a responder à duas jurisdições, levando Walt a solicitar ao governo americano uma independência para governar seu terreno, tornando assim a Disney uma cidade separada do estado da Flórida. Com esse benefício, foi possível para a Disney possuir polícia e corpo de bombeiros próprios do complexo, além de incentivos fiscais e possibilidade de construção de ruas e projetos sem que fossem necessárias licenças e alvarás.

O complexo da Florida atualmente conta com quatro parques temáticos, três parques aquáticos, um complexo esportivo, 30 hotéis Resort e um centro de entretenimento. Dentre os parques temáticos o primeiro a ser inaugurado foi o *Magic Kingdom*, em 1971, sendo o parque com mais atrações e espaços temáticos de entretenimento, como o mundialmente conhecido Castelo da Cinderela. O parque

detém o título de “parque mais visitado do mundo” desde 2008, fenômeno explicado por Michael Eisner, que enfatiza que “a magia de passar as férias na Disney, é a magia da qualidade, a magia da inovação, a magia dos *cast members*”⁵ fundamentando o motivo do complexo do *Walt Disney World* possuir um índice de retenção de clientes de mais de 70%.

A tematização dos quatro parques se configura de forma exclusiva sendo, em grande parte, construída a partir dos filmes e desenhos criados pelo *The Walt Disney Studios* e por seus parceiros, além de shows exclusivos baseados nas narrativas visualizadas durante a visita ao parque.

A Disney é a empresa de entretenimento mais apreciada do mundo e também é referência em administração, marketing, práticas, gestão de pessoas, gestão de negócios e turismo. A marca é bastante reconhecida pelos maravilhosos shows e paradas que ocorrem diariamente para a alegria e diversão de seus visitantes (EISNER, 2011, p. 20).

O Parque *Magic Kingdom* (Figura 1) inaugurado em 1971, é inspirado no reino mágico das princesas e focado em tornar realidade as aventuras dos personagens da Disney e do universo dos livros infantis. Apresenta diariamente o show *Happily Ever After*, que inclui personagens e músicas de uma grande variedade de filmes da Disney. Além de ser o show de maior projeção tecnológica já apresentado nos parques da companhia.

⁵ Extraído do manual do participante do seminário “A abordagem da Disney ao atendimento de qualidade para profissionais da saúde”, do Disney Institute.

Figura 1 - *Magic Kingdom*

Fonte: página do twitter da @DisneyParks

O segundo parque, o Epcot (Figura 2), foi fundado em 1982 com a intenção de ser o protótipo de cidade futurista originada da ideia de Walt Disney de criar uma cidade-modelo em planejamento e organização. O nome EPCOT é uma abreviação para *Experimental Prototype Community of Tomorrow* e está dividido em duas partes: a *World Showcase*, dedicada a 11 países do mundo; e a *Future World*, que apresenta diversas atrações voltadas para a revolução tecnológica. A temática deste parque é o futuro, as etnias e a influência da tecnologia na construção da sociedade. O show apresentado pelo EPCOT é o *Illuminations: Reflections of Earth*, programado para ser extinto no fim de 2019, o show narra a criação da Terra e prenuncia o futuro do planeta em meio à fogos de artifício e pirotecnias.

Figura 2 – EPCOT



Fonte: página do twitter da @DisneyParks

O *Disney's Hollywood Studios* (Figura 3) abriu suas portas em 1981 e conta, através de atrações, a história do cinema hollywoodiano, com ênfase no período de 1930 e 1940. Sendo o menor dos quatro parques, conquistou o título de quinto parque mais visitado do mundo através da sua diversidade em atrações, que agradam crianças e adultos como a recém inaugurada *Toy Story Land* ou a clássica montanha russa do Aerosmith. Ao anoitecer o show que dá vida aos personagens é o *Fantasmic*, inspirado no filme *Fantasia* que traz Mickey e diversos personagens batalhando para derrubar Úrsula e outros conhecidos vilões da Disney. Diferentemente dos outros shows do complexo, o *Fantasmic* é o mais longo e se difere por ser apresentado em cima de barcos em meio ao “Hollywood Hills Amphitheater”, além de contar com luzes, fogos de artifício e projeção de animações sobre um muro de água.

Figura 3 - *Disney's Hollywood Studios*

Fonte: página do twitter da @DisneyParks

O mais recente parque do complexo é o *Animal Kingdom* (Figura 4), inaugurado em 1998, aborda temas como a fauna e a flora mundial, além de tópicos como preservação, pesquisa e conscientização ambiental. O espetáculo apresentado no parque é o *Rivers of Light*, o qual apresenta um show de águas dançantes que elucidam as narrações das diversas tradições festivas do oriente. Por ser lar de mais de 200 espécies de animais, o show do *Animal Kingdom* não inclui fogos de artifícios em suas apresentações.

Figura 4 - *Animal Kingdom*

Fonte: página do twitter da @DisneyParks

Os parques do complexo estão em constante mudança, se reinventando e buscando melhores formas de atender seus públicos e às mais variadas tendências, além de passar diariamente por rigorosas manutenções visando assegurar que os convidados tenham sempre a impressão de que tudo é moderno e mágico.

No próximo item abordaremos o setor da The Walt Disney Company responsável pelo desenvolvimento dos projetos estruturais e tecnológicos implementados nas áreas de entretenimento da companhia, sendo esta denominada *Walt Disney Imagineering*.

3.3 DISNEY *IMAGINEERING*

Muitas das facilidades criadas para uso dos parques da Disney são de responsabilidade da *Walt Disney Imagineering*, inicialmente chamada de *WED Enterprises*, que desenvolve e participa de todas as fases dos projetos de construção de atrações nos parques e áreas de entretenimento da companhia. São mais de 140 cargos, responsáveis por aperfeiçoar atrações já existentes, elaborar projetos de shows, manter os parques em constante avanço tecnológico e priorizar acima de tudo

a experiência do convidado em todas as atividades e ambientes de extensão dos parques.

Pequenos detalhes passam despercebidos pelos convidados que caminham pelas ruas dos parques, são previamente projetados para dar maior realidade às temáticas apresentadas, como por exemplo os gramados que recebem cuidados diários, com exceção dos jardins do entorno da Mansão Mal Assombrada, no parque *Hollywood Studios* (Figura 5), que é deixado para crescer e morrer naturalmente combinando com a atração e valorizando a experiência de quem a frequenta.

A empresa acredita firmemente, como Walt acreditava, que a atenção obsessiva aos detalhes em todos os aspectos é a chave para entregar uma experiência espetacular que motivará os convidados a continuarem voltando. (CAPODAGLI, JACKSON, 2011, p.110)

Figura 5 – Mansão Mal Assombrada, no Hollywood Studios



Fonte: página do twitter da @DisneyParks

A preservação dos parques sempre foi de suma importância para a companhia, a qual desenvolveu, após diversas pesquisas, soluções práticas para problemas inevitáveis. Para prevenir que os brinquedos e as calçadas ficassem sujas com gomas de mascar, a organização proibiu a comercialização da mesma dentro da área dos parques. Solução simples, que evitou gastos exorbitantes em limpeza. Desde a inauguração da Disneylândia, Walt se preocupou com os detalhes que tornaram a experiência do convidado única, desde a qualidade da tinta usada para pintar as atrações até o posicionamento das lixeiras.

Absolutamente convencido de que nenhum detalhe era pequeno demais para ser ignorado no intuito de proporcionar a seus convidados uma experiência excepcional, o líder deixou sua marca por toda parte. Ele decidiu que as latas de lixo deviam ser espaçadas exatamente a 7,5 metros uma da outra por toda Disneylândia. (CAPODAGLI, JACKSON, 2011, pg. 115)

A palavra *imagineering* vem da combinação de *imagineer* e *engineering*, que significa imaginação e engenharia respectivamente, resgatando um dos conceitos mais importantes de Walt Disney: “se você pode sonhar, você pode fazer”. A partir desse conceito, os “engenheiros da imaginação” trabalham com ideias consideradas impossíveis e às reorganizam até se tornarem convincentes e irrefutáveis o bastante

para serem tiradas do papel. Dentre as centenas de ideias patenteadas pelo *Walt Disney Imagineering*, algumas foram desenvolvidas para que o convidado aproveite a magia dos parques antes, durante e depois da visita, como o sistema de filas virtuais do *Fastpass+*, as *MagicBands* e o aplicativo responsável por centralizar as informações relacionadas à Disney, o *My Disney Experience*. Esses conceitos serão abordados e explicados posteriormente.

A *Disney Imagineering* existe para que as visitas nos parques da Disney sejam como adentrar em um show, que conta uma história diferente a cada cenário visitado. São através dos cenários e dos detalhes que o convidado vai sentir as emoções que o ambiente foi projetado para sentir, seja por meio de sons, aromas ou pelas cores. Capodagli e Jackson (2011, p. 110) contam que a atenção aos detalhes era tão obsessiva por parte de Walt Disney, que despachava “John Hench, *imagineer* da Disney, para patrulhar a Disneylândia duas vezes por mês, a fim de conferir se todas as cores do parque estavam em harmonia.” A *Walt Disney Company* sabe que todos os aspectos do show são cruciais, e junto a *Disney Imagineering* torna possível fazer com que o show seja cada vez mais perfeito aos olhos do convidado.

3.4 MY DISNEY EXPERIENCE

O mundo vem passando por uma revolução tecnológica e para não se distanciar de seus públicos, cabe às organizações se atualizar e disponibilizar alternativas que facilitem e agilizem a vida das pessoas. Com esse viés, a Disney lançou o *My Disney Experience*, plataforma gratuita capaz de unir em um único local as reservas, ingressos, otimizar os agendamentos de *Fastpass+* e passo a passo para adquirir e ativar a *Magic Band*, itens que serão abordados posteriormente.

O *Walt Disney World* oferece acesso Wi-fi⁶ gratuito de alta qualidade na maioria dos seus espaços públicos, bastando selecionar a rede do parque e se cadastrar para utilizá-la. Lançado primeiramente na versão em inglês, o *My Disney Experience* vem se atualizando e acrescentando cada vez mais idiomas, a fim de

⁶Apesar de o termo Wi-Fi ser uma marca registrada pela Wi-Fi Alliance, a expressão hoje se tornou um sinônimo para a tecnologia IEEE 802.11, que permite a conexão entre diversos dispositivos sem fio.

abranger e atender aos públicos de toda parte do mundo, além de tornar a experiência mais simples e prática para quem a vivencia.

Para ter acesso às facilidades disponíveis na plataforma o convidado deve acessar o site ou baixar o aplicativo, criar uma conta e adicionar seus dados pessoais. Para quem viaja com grupos de amigos ou família há a opção de compartilhar a programação, desde que todos os integrantes façam cadastro previamente, disponibilizando no calendário o conjunto de atividades programadas pelo titular.

Com o aplicativo, disponível para versão iOS e Android, baixado no smartphone e a rede de internet ilimitada do complexo Disney, é possível acompanhar em tempo real o tamanho das filas nos parques, acessar informações da programação, visualizar os mapas dos parques, fotos tiradas através do sistema *My Memory Maker*, além de ter acesso à localização dos personagens e os horários de entretenimento dos mesmos com os convidados. O aplicativo dispõe de lembretes para alertar a aproximação de reservas nos restaurantes do complexo, início de shows ou início do horário do *Fastpass+*.

3.4.1 Fastpass+

Levando em conta as tradicionais e quilométricas filas das atrações nos parques, a Disney desenvolveu um “fura-fila” gratuito e disponível para qualquer pessoa que dispuser de um ingresso, entretanto, o benefício serve para apenas para determinadas atrações e devem ser agendadas com antecedência no *My Disney Experience*, uma vez que as atrações possuem um número limitado de *Fastpass+* e as mais concorridas costumam esgotar rapidamente. Cada ingresso inicialmente dá direito a três *Fastpass+*, e em horário determinado deve-se ir à atração agendada, apresentar o ingresso físico ou a *MagicBand* e utilizar a fila denominada *Fastpass+ Entrance*, após utilizados os três *Fastpass+* agendados previamente é liberada a marcação sequencial de *Fastpass+* adicionais, sob determinadas condições e disponibilidade. Assim como a programação, os *Fastpass+* de famílias e grupos também podem ser feitas em conjunto pelo *My Disney Experience*.

3.4.2 MagicBand

Hóspedes dos hotéis Resorts do complexo Disney têm direito a uma *MagicBand* personalizável por pessoa na reserva. As *MagicBands* (Figura 6) são pulseiras que desempenham diversas funções durante a estadia e visita aos parques da Disney.

Figura 6 - MagicBand



Fonte: página do twitter da @DisneyParks

Entre as principais funções estão: entrar nos parques da Disney, onde a pulseira substitui o ingresso físico, bastando encostá-la no sensor da entrada do parque para liberar a passagem (Figura 7); armazenamento de *Fastpass+*, pois quando sincronizado com a plataforma do *My Disney Experience*, a *MagicBand* armazena todas as atrações e horários agendados, bastando encostar no sensor do *Fastpass+ Entrance* para liberar o acesso; sistema *photopass*, que consiste em diversos fotógrafos profissionais espalhados pelos parques prontos para registrar os momentos espontâneos e divertidos dos convidados. Depois de registradas as imagens são sincronizadas com a *MagicBand* e importadas automaticamente para a plataforma do *My Disney Experience*; a *MagicBand* funciona como chave do quarto para os convidados que estão hospedados em algum dos hotéis do complexo, chamado também de serviço de *Room Key*; serviço de cartão de crédito para os convidados que estão hospedados nos hotéis do complexo, onde, através da conta

do *My Disney Experience*, podem registrar um cartão de crédito e sincronizar com a pulseira. Todos os pagamentos dentro dos parques passam a ser feitos através da *MagicBand* evitando que o convidado necessite carregar a carteira. *Disney Dining Plan*, que funciona como o plano de alimentação para os hóspedes do complexo Disney. Nos quiosques e restaurantes dos parques é possível trocar os créditos do *Dining Plan*, previamente inseridos no *My Disney Experience*, por qualquer alimento ou bebida do plano, com pagamento mediante contato da pulseira nos caixas específicos.

Figura 7 - Sensor de entrada dos parques



Fonte: página do twitter da @DisneyParks

Desenvolvida com a finalidade de tornar a experiência do convidado mais simples a *MagicBand* também auxilia a Disney no controle de multidões, pois com o *Fastpass+* vinculado o tempo de fila diminui e parte do público tem sua posição monitorada através dos agendamentos feitos.

3.4.3 Disney PhotoPass

Em uma sociedade tão interessada em guardar e compartilhar momentos únicos, a Disney desenvolveu um serviço gratuito de fotógrafos profissionais espalhados pelo complexo de parques, a fim de melhorar a experiência do convidado durante sua visita ao Walt Disney World. Os fotógrafos são facilmente identificados através do uniforme e podem ser encontrados no entorno das principais atrações dos parques, nas áreas

de entretenimento com os personagens e nos restaurantes temáticos, e em caso de utilização do *My Disney Experience* um mapa é disponibilizado com a localização exata dos fotógrafos, otimizando o tempo de espera e procura. Os fotógrafos estão à disposição para fotografar tanto com o aparelho de celular do convidado quanto com o equipamento profissional, mantendo a cordialidade ao atender o pedido e auxiliando com poses e expressões divertidas que tornam o momento ainda mais marcante. Em alguns casos é possível solicitar ao fotógrafo o serviço de *Magicshot*, que adiciona um efeito ou personagem na foto gratuitamente e só é revelado quando a foto é transferida para a conta do convidado (Figura 8).

Figura 8 - *Magicshot*



Fonte: página do twitter da @DisneyParks

Após tirar as fotos o fotógrafo entrega um cartão *PhotoPass*, que apresenta uma senha e um *QR code*⁷ que dá acesso às imagens no *My Disney Experience*. Se o convidado possuir uma *MagicBand* ou carregar consigo o cartão físico do ingresso, o fotógrafo passa no sensor e as fotos são automaticamente vinculadas à conta do *My*

⁷ O QR Code consiste em um gráfico 2D de uma caixa preto e branca que contém informações pré-estabelecidas como textos, páginas da internet ou números de telefone. Este conteúdo pode ser lido por meio de aparelhos específicos para este tipo de código ou de aplicativos instalados em celulares. Neste caso, a câmera do aparelho é usada para fazer a leitura do código.

Disney Experience do convidado. As fotos levam entre 50 minutos e 24 horas para serem disponibilizadas na plataforma, e têm prazo máximo de 30 dias para serem baixadas.

Para fazer *download* das imagens é necessário adquirir o *MemoryMaker* que, vinculado a uma conta do *My Disney Experience*, libera o acesso e edição para todas as fotos tiradas nos parques e áreas de entretenimento do complexo, além de possibilitar a adição de molduras, frases, autógrafos e personagens na hora do *download*. As mídias podem ser compartilhadas com outras 25 pessoas, desde que as mesmas também possuam cadastro e estejam inseridos no “*My Family and Friends List*” isto é, “Minha Lista de Famílias e Amigos”.

O serviço do *MemoryMaker* é pago e pode ser adquirido nos formatos: “*One Digital Download*”, que cede ao convidado um único *download*; “*MemoryMakerOne Day*”, para o convidado que não irá utilizar mais que um dia de ingresso no complexo de parques; e o “*MemoryMaker*” que permite o *download* de todas as fotos e vídeos feitos na área dos parques.

3.5 SERVIÇOS PARA VISITANTES

Preocupados com os detalhes da visita e bem-estar dos convidados, a Disney disponibiliza em toda área do Walt Disney World alguns serviços considerados básicos pela companhia. Os itens podem ser facilmente localizados em formato de ícones nos mapas físicos e virtuais, além de ter a possibilidade de solicitar qualquer que seja o item para um funcionário, que prontamente irá ajudar. Dentre os serviços a seguir citados, alguns possuem taxas de uso e sua utilização pode ser feita mediante disponibilidade.

Em relação aos serviços de saúde nos parques, podemos citar: AED/Desfibriladores externos e automáticos, que auxilia a restabelecer o ritmo cardíaco em caso de parada cardíaca; centros de primeiros socorros convenientemente espalhados pelos parques, com enfermeiras prontas para agir em caso de mal estar ou ferimento; repelentes de insetos disponibilizados gratuitamente em vários locais por todo complexo (a ação é desenvolvida através do programa de prevenção e monitoramento de pernilongos); solicitações de dietas especiais nas entradas dos parques, podendo ser liberada a entrada de lanches especiais para visitantes com intolerâncias ou alergias a alimentos.

Há também um serviço de reserva de refeição para necessidades alimentares específicas, intolerâncias ou alergias. Visitantes com distúrbios metabólicos, fenilcetonúria (PKU)⁸ ou que possua 4 ou mais alergias devem entrar em contato através de e-mail específico, após efetuar a reserva do plano de refeições, para acompanhamento de um funcionário Disney, treinado para a função.

Quanto aos principais serviços bancários e de negócios, destacam-se: caixas eletrônicos 24 horas, oferecidos pelo *Chase*⁹, localizados no complexo; serviço de correspondência, com opções de selos e cartões postais, cartas e pacotes dos parques temáticos em qualquer correio instalado na área do complexo; serviços de tabelionato¹⁰ estão disponíveis nos Centros de Negócios em vários hotéis resort da companhia e para usufruir das atividades não é necessário estar hospedado, basta apresentar um documento oficial expedido pelo governo e pagar a taxa referente ao serviço desejado; centros de negócios que dispõem de computadores, fotocopiadoras e outros serviços de escritórios.

Os parques contam também com serviços de atendimento infantil, dentre eles: centros de atendimento ao bebê totalmente equipados, que dispõem de uma série de comodidades gratuitas para os pais com bebês e crianças pequenas. Em caso da criança se perder do responsável, a mesma é encaminhada para o centro e um funcionário é destinado a cuidar dela até a chegada do responsável; serviço de babá, disponível para hóspedes do complexo com crianças entre 6 meses e 12 anos de idade; berços e cercadinhos disponibilizados como cortesia para hóspedes dos hotéis resorts; todos os parques possuem serviço de aluguel de carrinho individual ou duplo, mediante pagamento de taxa.

Buscando tornar o ambiente dos parques mais inclusivo, o WDW conta com alguns serviços de acessibilidade¹¹ como: aluguel de cadeira de rodas e carrinhos, áreas de descanso, banheiros com acompanhante e guias úteis para visitantes com necessidades especiais; serviços de escuta assistida, destinados a visitantes com deficiências auditivas, que contam com legenda em dispositivo móvel, legenda de

⁸Defeito congênito que causa acúmulo do aminoácido fenilalanina no corpo.

⁹ Banco norte-americano.

¹⁰ Não foram encontradas informações que confirmem se os serviços de tabelionato prestados pelo parque se igualam aos serviços oferecidos por tabelionatos brasileiros.

¹¹ O site oficial do Walt Disney World Resort utiliza a terminologia “visitantes com necessidades especiais”, para se referir às pessoas com deficiências.

vídeo e interpretação de linguagem americana de sinais. Para determinados shows é necessária solicitação prévia de 14 dias para atendimento do pedido; as atrações do *Walt Disney World* oferecem opções aos visitantes com mobilidade reduzida, dependendo da atração/brinquedo: o convidado pode permanecer na cadeira de rodas/ECV¹², ou deve se transferir da cadeira de rodas/ECV para o veículo da atração. Há também atrações onde é necessário que o convidado se transfira do ECV para uma cadeira de rodas, ou ainda se transferir do ECV para uma cadeira de rodas, e da cadeira de rodas para o veículo da atração.

A lista de atrações para cada categoria está disponível no site do *Walt Disney World*; os animais de serviço são bem-vindos na maior parte dos locais dos parques temáticos, com exceção de atividades aquáticas, nesse caso um funcionário apresentará as opções alternativas aos participantes¹³ ou um canil portátil. São considerados animais de serviço um cachorro ou mini cavalo treinados para realizar tarefas e auxiliar o indivíduo. Os animais devem permanecer todo tempo com a coleira e sob o controle do dono; através de ferramentas de inclusão os visitantes com deficiência visual podem aproveitar ao máximo o divertimento dentro dos parques.

Serviços como descrição por áudio, guias e cardápios em braile, folhetos portáteis com mapas táteis e mapas fixos em braile auxiliam na experiência do convidado; os hotéis resort oferecem quartos com acessibilidade para cadeirantes e para pessoas com deficiência auditiva. Todos os hotéis resort da Disney incluem um percurso de deslocamento acessível da chegada até a área do saguão, assim como até os restaurantes, lojas, salas de conferência, centros de negócios, piscinas, locais para exercício, lavanderias e quartos.

Para maior comodidade dos convidados a Disney oferece serviços de estacionamento, centro automotivo e transportes. Alguns deles: centro automotivo, com serviços automotivos completos, oferecendo reparo de automóveis, assistência na estrada e aluguel de carro para visitantes do *Walt Disney World*; gôndolas aéreas com vista panorâmica de diversos locais pelo WDW, chamadas de *Disney skyliner*; *Disney's Magical Express*, que funciona como uma espécie de traslado de ida e volta do aeroporto para os hotéis resort; serviço de Minnie Van™ (Figura 9), em parceria

¹²*Electric Convenience Vehicles*, popularmente chamados no Brasil de “carrinhos elétricos”.

¹³ Com a Alternância de Participantes, um convidado pode esperar com o(s) não participante(s), enquanto o restante do grupo aproveita a atração. Quando o outro convidado voltar, ele poderá participar da atração sem precisar entrar na fila normal novamente.

com a empresa de transportes *Lyft*¹⁴, basta abrir o aplicativo e solicitar o serviço de *Minnie Van*, que um carro personalizado com as cores da personagem *Minnie Mouse* irá levar o hóspede para o aeroporto ou qualquer parte do *Walt Disney World*; monotrilhos, disponibilizados apenas nos parques *Magic Kingdom*, *EPCOT* e hotéis resorts selecionados. Funciona em três linhas distintas que viajam por todos os parques citados e oferece também traslado de ida e volta parques/hotéis; ônibus gratuitos que operam em intervalos de aproximadamente 20 minutos e possuem rotas para praticamente todos os lugares do *Walt Disney World*, partindo dos hotéis do complexo; transporte aquático WDW, saindo dos hotéis resorts selecionados utilizando serviço de balsa até os parques *Magic Kingdom*, *EPCOT*, *Disney's Hollywood Studios* e *Disney Springs*, mediante condições climáticas acessíveis.

Figura 9 – *Minnie Van*TM



Fonte: página do twitter da @DisneyParks

Assim como qualquer outro parque o *Walt Disney World* também conta com serviços básicos como: aluguel de armários disponibilizados em todos os parques, fixados logo após a entrada; serviço de atendimento ao visitante, onde os funcionários ficam à disposição para sanar dúvidas e auxiliar os convidados nos parques e áreas de entretenimento; canil e acomodação para pets em todos os parques, dispondo de

¹⁴ Empresa de rede de transporte dos Estados Unidos. Conecta motoristas e usuários de carros compartilhados por meio de um aplicativo móvel.

um espaço para acomodar os pets durante a estadia do convidado; serviços de tradutores de shows da Disney, com fones de ouvido sem fio que os visitantes podem usar em algumas atrações. Os dispositivos oferecem a oportunidade de aproveitar as atrações aos visitantes que não falam inglês. Cada tradução é sincronizada com a atração, proporcionando uma experiência realmente mágica do início ao fim. Os idiomas incluem: francês, alemão, japonês, português e espanhol.

Os serviços exclusivos apresentados pela Disney são, em parte, destinados a eventos, como: serviço de encomenda e entrega de bolos comemorativos em restaurantes Disney; pacotes de casamentos são oferecidos para quem deseja celebrar o casamento nos parques da Disney. Divididos em categorias, os planos vão do simples, com quatro convidados e adicionais padrão, ao luxuoso com mínimo de 20 convidados, locais exclusivos para celebração e diversos adicionais decididos pelos noivos. Nos parques, há máquinas de impressão em moedas, que prensam qualquer moeda de um ou de 25 centavos de dólar, e imprimem um desenho exclusivo com o tema do parque.

O *Walt Disney World* valoriza a experiência e para preservar a segurança do convidado conta com medidas de proteção nos parques e nos resorts. Para garantir a eficácia dos procedimentos aplicados a companhia não detalha publicamente todas as ações em operação atualmente. Em toda área há policiais uniformizados que utilizam cães treinados para detecção de perigos, além da cotidiana revista de bolsas e mochilas nas entradas dos parques e revista com detectores de metais.

As informações citadas anteriormente são disponibilizadas no site da companhia e também são repassadas aos funcionários, que possuem treinamento para instruir o convidado em qualquer situação que lhe seja trazida, garantindo uma experiência segura e acessível.

Levando em conta a pesquisa de Korndorfer (2003) que aborda o funcionário do Walt Disney World Resorts como instrumento de relações públicas, concluindo que o elemento humano é uma das mais eficazes ferramentas de RP, ressaltamos que, assim como no início do século, os serviços e atendimento prestados pela organização seguem tendo como principal objetivo a qualidade de experiência do convidado, uma vez que os serviços e a comunicação prestadas pelos membros do elenco seguem sendo prioridade para a organização. A diferença para os tempos atuais é a utilização da tecnologia como ferramenta de otimização de serviços e consequentemente de experiência do usuário.

4. ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA E A DISNEY

Neste capítulo serão descritos os processos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, seguida pela análise das informações levantadas sobre os processos de atendimento do *Walt Disney World*, que visa responder aos objetivos e aos objetivos previamente estabelecidos.

No embasamento teórico encontraremos Gil (2007) e De Macedo (1995) com as definições de pesquisa científica, Prodanov e Freitas (2013) apresentando as diferenças entre métodos e técnicas e Yin (2010) elucidando os conceitos que envolvem o método de estudo de caso.

Para abordar os conceitos utilizados no *Walt Disney World* serão utilizadas as linhas de pesquisa de Nader (2014) e Eisner (2011), utilizando o *Disney Institute* (2019) e o site oficial da companhia para discorrer sobre o processo de seleção, treinamento e motivação do elenco e a gestão de atendimento praticada pela Disney com seus colaboradores, retomando os conceitos teóricos abordados anteriormente. Desta forma, foi possível aproximar os tópicos citados anteriormente aos objetivos do presente estudo.

4.1 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como:

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Já Macedo (1995, p. 11) define pesquisa da seguinte maneira:

É aquela que utiliza o método científico (indução, dedução, elaboração de hipóteses, variáveis...) para mostrar uma dada relação entre fatos ou fenômenos com o Fito de submeter a teste determinada hipótese é o processo de obter soluções fidedignas para um determinado problema por meio de coleta planejada e sistemática, análise e interpretação de dados.

Através da metodologia da pesquisa é possível estudar, avaliar e compreender os diversos métodos disponíveis para um estudo científico. Para Prodanov e Freitas (2013) a metodologia examina, descreve e avalia os métodos e técnicas de pesquisa, que possibilitam a coleta e o processamento de informações visando a resolução de problemas ou questões sociais. Gil (2008) define método como o caminho para se chegar a determinado fim, ou seja, no meio científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir os objetivos da pesquisa. Já a técnica apresenta como se deve agir para utilizar o método, é definida também como o conjunto de processos e instrumentos elaborados para garantir o registro das informações, o controle e a análise dos dados coletados (MORESI, 2003). Para a presente pesquisa foi escolhido o método do estudo de caso, que é conceituado por Yin (2010, p. 24) como:

Um método que permite que os investigadores foquem em um caso que retenham uma perspectiva holística e do mundo real como no estudo em ciclos individuais da vida o comportamento dos Pequenos Grupos os processos organizacionais e administrativos, a mudança de Vizinhança, o desempenho escolar e as relações internacionais e a maturação das Indústrias.

Refere-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetos e pode permitir novas descobertas de aspectos que não foram previstos inicialmente. (Yin 2010), como no presente estudo, que teve sua linha de pesquisa alterada após leitura e análise dos processos de atendimento do WDW. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 60), o estudo de caso:

Consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e ou quantitativa entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada podendo tratar-se de um sujeito de um grupo de pessoas de uma comunidade etc.

O estudo de caso busca compreender "como" e "porque" determinado acontecimento social se tornou relevante, visto que é um método contemporâneo e exploratório e se desenvolve a partir de eventos recentes, visando levantar respostas para problemas trazidos anteriormente. É importante para o pesquisador que faz o uso deste método que se esteja familiarizado com o objeto a ser estudado. Para isso é necessário uma breve pesquisa dos estudos já feitos sobre o tema e uma revisão de literatura do conteúdo a ser abordado, tendo assim o embasamento teórico

necessário para que seja possível analisar e interpretar com melhor propriedade os dados levantados.

Para a seleção do objeto foi considerado o nível de influência da organização no âmbito pessoal e cultural, uma vez que a Disney está presente na vida de grande parte da população através de desenhos, filmes, literatura, jogos e muitas outras formas de entretenimento. Também foi considerado o nível de influência do *Walt Disney World* no universo dos parques de entretenimento, evidenciando a importância de se destacar o atendimento da companhia como um todo, possibilitando o aprofundamento do objeto de maneira a se explorar características pouco estudadas por outros pesquisadores.

A técnica escolhida para a coleta de dados foi a análise documental, utilizando-se de diferentes fontes de informação a respeito do objeto como livros acadêmicos, bibliográficos, documentos *online* e canais de comunicação da organização, além de artigos e trabalhos científicos relacionados ao objeto. A análise documental constitui um método importante seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. Assim o pesquisador irá extrair os elementos informativos de um documento original a fim de expressar seu conteúdo de forma abreviada, resultando na conversão de um documento primário em documento secundário (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Nesta pesquisa, a análise documental possui aspecto dominante, tendo por propósito elucidar a condição atual do atendimento no *Walt Disney World* e cruzar as informações levantadas com os processos necessários para se construir um atendimento de qualidade. Essa técnica é positiva, uma vez que permite o estudo do objeto mesmo quando o pesquisador não possui acesso físico, além de não ser passível de mudança pelo tempo, visto que as informações ficam registradas independente do contexto econômico, histórico e social.

Entende-se então que o estudo de caso em conjunto com a técnica de análise documental permite ao pesquisador analisar as informações durante todas as fases da pesquisa, confrontando os dados com os objetivos do estudo, de forma a enriquecer a pesquisa através de elementos e análises específicas de diferentes períodos avaliados.

Com o intuito de responder ao objetivo geral, que consiste em *analisar a construção do atendimento de qualidade no Walt Disney World*, e os objetivos específicos - que visam (a) Compreender a importância do atendimento para a

experiência dos públicos; (b) Investigar de que forma os funcionários do Walt Disney World são instruídos a encantar seus clientes; e (c) Relacionar a função de atendimento com a atividade do profissional de relações pública – foi verificado de que modo a Disney qualifica seus funcionários e se, de fato, são instruídos a executar um atendimento de excelência. Além de observar se o atendimento prestado pela organização atende às expectativas dos consumidores.

4.2 ATENDIMENTO DE QUALIDADE NA EXPERIÊNCIA DO PÚBLICO

A *Walt Disney Company* é mundialmente conhecida por seus serviços de qualidade e sua preocupação com a experiência do cliente, sendo parte do gene da empresa a excelência no atendimento prestado. Fundamentalmente a missão, visão e valores da empresa circundam em torno do cliente e das diversas atividades de mídia e entretenimento que a organização proporciona.

A missão da *Walt Disney Company*, segundo o site oficial¹⁵, é:

entreter, informar e inspirar pessoas em todo o mundo através do poder de contar histórias inigualáveis, refletindo as marcas icônicas, mentes criativas e tecnologias inovadoras que tornam nossa empresa de entretenimento a principal do mundo. Utilizando nosso portfólio de marcas para diferenciar nosso conteúdo, serviços e produtos de consumo, buscamos desenvolver as experiências de entretenimento mais criativas, inovadoras e rentáveis e produtos relacionados no mundo.

A visão da organização é “ser um dos principais produtores e fornecedores de entretenimento e informação do mundo” e seus valores são “criatividade, sonhos e imaginação; atenção aficionada à coerência e aos detalhes; preservação e controle da magia Disney.”

Chiavenato (2014) coloca que, “na realidade, o valor intrínseco de uma organização reside principalmente em seus ativos intangíveis”, que no caso da Disney, consiste na magia e no atendimento de qualidade que estão enraizados no nome da companhia. O autor cita também que:

Os valores culturais precisam ser continuamente transmitidos e compartilhados por vários meios: integração de novos parceiros,

¹⁵ Fonte: Site oficial da Disney: www.disney.com.

reuniões cotidianas, comunicações intensivas e todos os meios possíveis e imagináveis de consolidar e divulgar tais valores para torná-los parte integrante da cultura organizacional. Esses meios são chamados de socialização organizacional. (CHIAVENATO, 2014)

Entende-se que é importante, como organização, que se dê atenção à todos as partes envolvidas no processo de entrega do produto ao consumidor, e para a Disney “somente funcionários felizes, fazem clientes felizes”, isso significa que através da dedicação e empoderamento dos colaboradores é possível fortalecer o vínculo com a organização e tornar o ambiente de trabalho um local colaborativo e aberto a projetos inovadores e impactantes, sendo benéfico também para o público, que recebe um atendimento mais caloroso e espontâneo. Diante disso fica evidente que o empenho da organização em investir em ações motivacionais vem da necessidade de demonstrar aos funcionários sua importância para a organização, fazendo com que se sintam parte da Disney e não somente uma mão de obra facilmente substituível. Por se sentirem parte do show, os membros do elenco tendem a defender a organização e dedicar-se ainda mais em momentos de colaboração individual ou de grupo, resultando em um ambiente organizacional mais comprometido. Dias (2000) ainda reforça que o grau motivacional refere-se à energia física e mental, à vontade e ao desejo do convidado em satisfazer o cliente.

Ainda segundo Chiavenato (2014) as organizações não funcionam ao acaso e nem são bem-sucedidas aleatoriamente. Elas precisam ser administradas e os executivos que as dirigem precisam conhecer profundamente sua dinâmica e reconhecer que o fator humano nas organizações provoca imponderabilidade em seu funcionamento. Por esse viés, é necessário que haja uma maior dedicação em entender o público interno e buscar compreender a sua satisfação em trabalhar para a organização, uma vez que, para a área do entretenimento e atendimento ao público é necessário que se entregue um serviço de qualidade para o público final.

A Disney, por sua vez, busca através do *Disney University* (Universidade Disney), espécie de universidade corporativa criada por Walt Disney, imergir os funcionários (membros do elenco) dentro da magia Disney, de forma que compreendam os valores da empresa e os repassem aos convidados prestando um atendimento excepcional, visto que a cultura corporativa da Disney é a pedra angular de seus processos de gestão de pessoas e é a filosofia subjacente a todas as decisões de negócios (EISNER, 2011).

É um instituto com vários níveis educacionais. Encontra-se dentro dos terrenos da Disney e operado em tempo integral por uma equipe especializada. Além de aprender a filosofia da empresa, há aulas de idiomas, informática, contabilidade, arte dramática e liderança. A sua finalidade final é mostrar que a Disney gira em torno do visitante. (NADER, 2014)

Na sequência, serão apresentadas estratégias adotadas na gestão de funcionários do Walt Disney World e quais os principais conceitos repassados para que se obtenha sucesso na educação corporativa da companhia.

4.2.1 Seleção

A Disney oferece diversos tipos de programas de intercâmbios para estudantes internacionais, uma vez que os parques e resorts recebem pessoas do mundo todo e são necessários funcionários capacitados para lidar com as variações culturais no dia a dia.

No Brasil são oferecidos três programas distintos (*ICP*, *Disney Cruise Line* e *WDW J-1 Academic Program*), entretanto é necessário participar primeiramente do *ICP (Disney International College Program)*, uma vez que os outros dois consideram a participação no *ICP* como pré-requisito para inscrição, por ser o programa básico da companhia, que é direcionado a jovens universitários, que desejam passar suas férias escolares trabalhando no Walt Disney World. Para a inscrição é necessário que o candidato possua alguns pré-requisitos como: ter entre 18 e 26 anos, possuir fluência na língua inglesa, estar matriculado em uma faculdade vinculada ao MEC e possuir condições financeiras comprovadas para custear passagens aéreas, seguro saúde e outros valores relacionados ao programa.

O programa possui duração de dois ou três meses e remuneração mínima de 10 dólares por hora trabalhada, com carga horária semanal de no mínimo 30 horas, além de acomodação em condomínios Disney, disponibilizados por um valor simbólico, já previamente descontado do salário pago semanalmente pela empresa.

A seleção para o programa ocorre uma vez ao ano através da parceria da Disney com a *STB (Student Travel Bureau)*, que organiza uma palestra com informações sobre o programa, dentre elas as possíveis dificuldades e desafios que serão encarados durante o processo. Nader (2014) explica que no primeiro passo do processo de recrutamento da Disney é passado um filme de aproximadamente 15

minutos focado na filosofia da empresa, nos diferentes papéis do elenco, nos turnos de trabalho, flexibilidade de horários, remuneração e benefícios. Após assistirem ao filme, de acordo com a companhia, cerca de 18% dos candidatos desistem de continuar o processo de seleção. Para a organização é determinante que hajam desistências, visto que não haverá um funcionário que não concorde com os princípios da empresa e que sinta que não se encaixa no perfil para as oportunidades apresentadas.

As entrevistas ou audições (palavra que a Disney usa para uma entrevista de emprego) são divididas em duas etapas, sendo a primeira em inglês pela equipe da STB e a segunda, também em inglês, pelos recrutadores da Disney. Em ambas as entrevistas são questionadas as motivações do candidatos para trabalhar na Disney, as perspectivas de carreira, as características de personalidade e é verificado também se o candidato se enquadra no “Disney Look”, visual rigidamente padronizado e seguido pela companhia, que será abordado com mais detalhes posteriormente.

Chiavenato (2014) acredita que a motivação do funcionário com seu trabalho está intimamente ligada a moral do funcionário, visto que esta demonstra a intenção do colaborador a contribuir com as mudanças na empresa e o encoraja a trabalhar mais e cuidar da qualidade do seu trabalho.

Independentemente do resultado no processo seletivo a companhia preza para que o candidato receba um retorno com os pontos positivos e negativos da entrevista, para que o mesmo possa se aperfeiçoar e possa lembrar da organização como uma experiência de aprendizado e possibilidade de crescimento pessoal e profissional, como explica Nader (2014):

Após o processo seletivo, os candidatos que não foram aprovados recebem um feedback sobre quais habilidades ele poderiam desenvolver para fazer parte do elenco. Na visão Disney, é fundamental que todos saiam com uma imagem positiva da organização. No futuro, essa pessoa poderá estar nos parques e até comentando com os visitantes sobre a experiência positiva que vivenciou. (NADER, 2014)

No caso de resposta positiva, a Disney disponibiliza algumas funções para onde o novo membro do elenco pode ser designado. As principais funções disponibilizadas para o ICP são: “*merchandising*”, para trabalhar atendendo nas lojas da Disney; “*quick service*”, onde o funcionário ficará responsável pelos serviços nos

restaurantes e carrinhos de comida espalhados pelos parques; “*custodial*”, para trabalhar na limpeza e higienização dos ambientes; “*attractions*”, para trabalhar em atrações e brinquedos, coordenando filas e auxiliando os convidados; “*character performer*”, para se caracterizar como algum personagem mudo, visto que os diferentes sotaques podem fazer com que os personagens não fiquem de acordo com às expectativas dos convidados e acabe frustrando a experiência dos mesmos; e por último “*character attendant*”, funcionário responsável por auxiliar os personagens nas interações com os visitantes. As funções são distribuídas pelos recrutadores de acordo com o perfil e personalidade do funcionário e da disponibilidade de vagas nos parques.

4.2.2 Treinamento do elenco

Após ser designado para a função no parque o membro do elenco deve passar por um período de treinamento na *Disney University*, onde ocorre a capacitação e formação interna dos futuros funcionários da organização. O curso introdutório é chamado de *Traditions*, que tem por finalidade inserir a magia Disney nos novos colaboradores, utilizando-se de *storytellings*¹⁶ entre membros do elenco e convidados, vídeos institucionais e exercícios teórico-práticos nas funções especificadas. Todos os funcionários da empresa participam da semana de integração, desde os membros do elenco responsáveis pela limpeza até os altos executivos, visto que segundo a filosofia da empresa “todo funcionário deve sentir-se orgulhoso e feliz por trabalhar para a Disney”.

Segundo Eisner (2011), o *Traditions* é elaborado para atingir quatro propósitos principais:

- a) Aclimatar os novos membros do elenco aos fundamentos da cultura do resort;
- b) Perpetuar a linguagem e os símbolos, a herança e as tradições, os padrões de qualidade, valores e características e comportamentos do *Walt Disney World*;

¹⁶ Consiste em um método que utiliza palavras ou recursos audiovisuais para transmitir uma história. Esta história pode ser contada de improviso ou pode ser uma história polida e trabalhada. Também é muito usado no contexto da aprendizagem, sendo uma importante forma de transmissão de elementos culturais como regras e valores éticos.

- c) Criar o senso de empolgação em trabalhar no resort;
- d) Apresentar aos novos membros do elenco as normas essenciais de segurança;

É no *Traditions* que os funcionários compreendem a importância dos cenários estarem em harmonia com as histórias que estão sendo contadas nos parques, visto que juntamente a esses cenários eles levarão o convidado à uma experiência única durante a visita ao WDW.

Nada define com tanta visibilidade os parques da Disney como a cordialidade e o comprometimento dos nossos membros do elenco ao longo dos anos e a apreciação que os convidados sentem pelo modo como são tratados. (EISNER, 2011)

Durante o curso são apresentados também os quatro padrões de atendimento a serem priorizados no *Walt Disney World*: segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. Os padrões são organizados por ordem de importância e orientam com maior facilidade o tipo de decisão que o membro do elenco deve tomar em determinadas situações nos parques.

Para Nader (2014), a segurança é o mais importante dos padrões, visto que é o responsável pela confiança do público na organização. Segundo o *Disney Institute* (2019) além do pessoal exclusivamente dedicado à segurança, todo o elenco do resort aprende procedimentos e práticas de segurança específicos para cada área. Isso faz com que os convidados se sintam tranquilos para aproveitar a experiência nos parques, com a consciência de que estão seguros contra possíveis acontecimentos, sejam eles rotineiros, estruturais ou em decorrência de adversidades naturais.

O segundo padrão mais importante é a cortesia, que implica em ajudar e se envolver com os convidados de maneira a fazê-los se sentir especiais. Segundo Eisner (2011) “realizar este padrão implica mais do que simplesmente tratar as pessoas como gostaríamos de ser tratados; implica tratá-las como elas querem ser tratadas, com reconhecimento e respeito por suas emoções, habilidades e culturas”. Esse reconhecimento é facilmente observado nos parques, quando ao serem perguntados a direção de alguma atração o membro do elenco sorri gentilmente e aponta utilizando dois ou mais dedos, visto que em certas culturas apontar com um dedo é considerado indelicado. Dias (2000) coloca que o colaborador deve cumprimentar, ser educado, agradável, atencioso e respeitoso com todos os clientes,

visto que a falta da prática de cortesia afasta as pessoas e dificulta o relacionamento. Costa (*apud* GRAZZIOTTIN, 2001), defende que esse relacionamento é de suma importância, uma que é através dele que se dará o estreitamento de laços entre a organização e o cliente, alinhando assim as necessidades do consumidor com os interesses da organização. Dias (2000) ainda refere que os clientes se sentem mais motivados a voltar quando atendidos com gentileza e atenção.

Para Nader (2014), “os membros do elenco são ensinados a saber o valor do sorriso em seu rosto e em sua voz e a importância de cativar os convidados”, e assim passam a tratar cada cliente como presença VIP no *Walt Disney World*, reafirmando à empresa o título de atendimento de qualidade.

O terceiro padrão consiste em apresentar um bom espetáculo ao convidado que, segundo o EISNER (2011), para que bem executado, “requer entretenimento excepcional e ininterrupto para os convidados”. O cenário, em conjunto com os membros do elenco, potencializa a experiência do convidado que passa a observar as histórias contadas pelas ruas dos parques de forma muito mais dinâmica e interativa. Dias (2000) argumenta que o local onde o funcionário realiza suas funções é muito importante, pois interfere no desempenho de quem a realiza e, conseqüentemente, no processo de atendimento. O autor ainda complementa que é fundamental que cada coisa esteja em seu lugar.

Beneficiar-se ao máximo do cenário para melhorar a experiência do cliente implica projetar tendo em vista os cinco sentidos. As pessoas vivenciam o ambiente e coletam impressões por meio de visão, audição, olfato, tato e paladar. Cada sentido oferece uma oportunidade de sustentar e melhorar o espetáculo criado para os convidados. (DISNEY INSTITUTE, 2019)

Os ambientes, uniformes e fantasias devem estar sempre em perfeitas condições, seguindo o Disney Look. As manutenções devem ser diárias e, se necessárias em horário de visitas, devem ser feitas da forma mais imperceptível possível, a fim de não interferir na magia do ambiente.

Item importante para a percepção de ambiência do visitante, a postura faz parte da cultura da organização e, no caso da Disney, é muito mais que a forma como se vestir ou agir. A organização apresenta ao convidado uma experiência de cordialidade na maneira dos funcionários se comportarem, seja através do vestuário, clássico e de fácil identificação, ou através da segurança e gentileza em que as informações são passadas, independentemente da situação.

O espetáculo só pode ser realizado, a partir do momento em que a segurança e a cortesia estiverem garantidas à visita do convidado, para que posteriormente possa ser aplicado o quarto e último padrão: a eficiência, que tem a responsabilidade de realçar a qualidade do show, mas nunca prejudicar a segurança ou a cortesia (NADER, 2014). A Disney é referência em gestão de contratempos, independente da gravidade dos mesmos, e graças a isso os convidados têm a chance de apreciar o que quiserem no *Walt Disney World*, com a confiança de que estão bem assessorados em caso de qualquer acontecimento.

Após o momento de integração e ao curso teórico os membros do elenco são levados aos parques para colocar em prática os ensinamentos vistos no *Traditions* e são previamente apresentados às diretrizes de atendimento, que constitui em um “guia de tratamento” ao convidado, estabelecendo um padrão de cortesia nos parques do *Walt Disney World* e fortalecendo a relação entre o membro do elenco e os convidados.

Segundo o *Disney Institute* (2011) existem sete diretrizes do *Walt Disney World* para atendimento ao convidado, sendo elas:

- a) Faça contato visual e sorria;
- b) Cumprimente e dê boas-vindas a cada e todo convidado;
- c) Busque o contato com o convidado;
- d) Proporcione imediata recuperação do atendimento;
- e) Mantenha linguagem corporal apropriada o tempo todo;
- f) Preserve a experiência mágica para o convidado;
- g) Agradeça cada e todo convidado;

As diretrizes consistem em um conjunto de ações comportamentais, que buscam instruir o membro do elenco na forma como tratar o convidado. Frases que, mesmo padronizadas, devem ser ditas juntamente a um sorriso e proferidas de maneira didática e esclarecedora. A expressão de alegria facilita a aproximação das pessoas contribuindo decisivamente para a qualidade de vida e do atendimento (DIAS, 2000).

As diretrizes são resumidas em sete frases e servem a uma variedade de propósitos. Em primeiro lugar, elas definem o comportamento com base nos convidados. Elas criam uma referência em comum para a interação com os convidados e demonstram os elementos da apresentação que perpetuam a cortesia ao estilo Disney. Em segundo lugar, as diretrizes comunicam as responsabilidades dos funcionários. Elas esclarecem as expectativas da empresa referentes à prestação do atendimento para os novos membros do elenco e proporcionam

uma base para a prestação de contas. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 61)

Seguir as diretrizes de apresentação é uma condição para ser funcionário do *Walt Disney World*, visto que na seleção do elenco a companhia tende a buscar pessoas que compartilhem dos valores da empresa, para que posteriormente a mesma não se frustrasse e preste um atendimento que transpareça a insatisfação com o trabalho. Esses detalhes nos processos evidenciam a excelência na gestão organizacional da companhia, que dentre escolher seus novos colaboradores e instruí-los na filosofia da empresa, propende a demonstrar preocupação com o bem-estar não só dos clientes, mas também de quem faz a magia acontecer.

4.2.3 Disney Look

Para que a organização conseguisse padronizar sua gestão de atendimento e oferecer aos seus convidados um serviço marcante e que se diferenciava dos demais, foi desenvolvido o “*Disney Look*” (em português, Visual Disney). Mais que uma forma de se vestir, o *Disney Look* faz parte também da cultura da Disney de se comportar e agir com cordialidade. A simpatia de todos os funcionários nos parques não é por acaso, são instruções que devem ser seguidas rigidamente, para que todos os convidados sejam tratados de forma gentil e igualitária, além de demonstrar educação em todos os gestos e frases proferidas.

As dicas de apresentação são um conjunto de comportamentos genéricos que asseguram que os membros do elenco saibam como agir com cortesia e respeitar a individualidade de cada convidado. O treinamento aborda tópicos que incluem como causar uma boa primeira impressão e oferecer boas-vindas calorosas. Ele explora os efeitos da postura, de gestos e expressões faciais sobre a experiência do convidado. E explica como o tom de voz e o humor podem contribuir com o atendimento, ou prejudicá-lo. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 90)

O membro do elenco deve demonstrar segurança nas informações passadas aos convidados, e jamais deve dizer que “não sabe” responder ao questionamento de alguém que buscou ajuda, deve-se prontamente entrar em contato com o responsável pela área para dar ao visitante a informação mais completa possível.

De acordo com o site oficial da *Disney Career* (2019) o *Disney Look* é um olhar clássico, que é limpo, natural, polido profissional e evita tendências ou estilos

extremos. Quanto a aparência, Nader (2014) relata que os homens não podem usar barba, cabelos compridos e nem tatuagens. As mulheres devem manter as unhas curtas e restringir o uso de maquiagem a batom e lápis nos olhos, já as vestimentas seguem um padrão e devem estar sempre limpas e apresentáveis.

Preparar o elenco é uma tarefa essencial que começa com a apresentação e divulgação por toda a organização de um conjunto genérico de padrões de aparência e comportamento. Na Disney, todo novo membro do elenco aprende essas dicas de apresentação durante a primeira experiência prática no trabalho, o programa de orientação Disney Traditions. Um aspecto desse treinamento que você já conhece é a linguagem. As palavras utilizadas para descrever os clientes, o trabalho, os funcionários e assim por diante também sugerem como se espera que os membros do elenco abordem suas funções. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 26)

Dias (2000) reforça que o funcionário deve se vestir de forma que as pessoas possam identificá-lo como representante da empresa, evitar roupas que chamem muito a atenção ou que possam trazer algum tipo de constrangimento para o cliente, devendo ainda estar limpa e passada.

As regras de comportamento e utilização dos trajes são passíveis de advertências e diminuição de pontos no chamado *Record Card* (em português, cartão de registro) que consiste num sistema de acompanhamento de atividades do membro do elenco. Todos os incidentes, atrasos, faltas e reconhecimentos são anotados no *Record Card*, caso as advertências se tornem recorrentes o funcionário é desligado.

Dentre tantas normas rigorosas sobre comportamento, há em contrapartida, ferramentas de motivação para manter o engajamento dos membros do elenco ao trabalho e à missão da empresa. Uma dessas ferramentas é o programa de reconhecimento chamado *Guest Service Fanatic* (em português, Fanático pelo Serviço ao Convidado), que segundo o site oficial da Disney (2019) “é uma das muitas maneiras de agradecer a um membro do elenco que fez de tudo para tornar seu dia no *Walt Disney World* o melhor dia de todos. Atualmente é utilizado internamente, para que os membros do elenco possam ser elogiados pelo serviço prestado.”¹⁷

Outra forma de reconhecimento é o *Spirit of Disney Award* (em português, Prêmio Espírito Disney) onde os próprios membros do elenco indicam uns aos outros nas categorias disponibilizadas pelos seus superiores e os vencedores ganham um

¹⁷Trecho retirado Site Oficial da companhia e traduzido pela autora. Fonte: www.disney.com

crachá de prata, que pode ser reconhecido no dia-a-dia nos parques por ser um colaborador dedicado.

É importante para o WDW, como organização, investir nos mais variados tipos de ações motivacionais, visto que quanto mais motivado e imerso na “magia Disney” o funcionário estiver, melhor para a Disney, que terá funcionários felizes e motivados ocasionando ao convidado uma experiência melhor do que a esperada. Grande parte dessas ações visa alcançar o emocional de cada membro do elenco, que se sente parte da organização e compartilha com mais afinco seus valores, além de se sentir livre para contribuir com ideias, que buscam melhorar o ambiente ao qual se sente pertencente.

Tentamos fazer que os nossos membros do elenco sintam que fazem parte de uma família [...] que compartilham uma herança especial [...] que cara fechada, indiferença ou um papel de bala jogado no chão representa uma intrusão no mundo mágico que os nossos parques temáticos são projetados para criar (EISNER, 1994)¹⁸

Durante o treinamento não há benefícios por participação propriamente divulgados, entretanto é comum que os instrutores se utilizem de “brindes” temáticos como motivação para fazer uma turma quieta participar das aulas de integração. Isso faz com que os participantes recém chegados tenham uma motivação para participar dos debates e atividades propostas, além de contribuir para que os mesmos compreendam que, para a organização, a participação dos funcionários é necessária e bem vista. Chiavenato (2014) afirma que o poder de recompensa é o poder que se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado recebe do líder e a partir disso sente-se mais motivado a desempenhar suas atividades.

É comum que, após um período trabalhando para a Disney, hajam dias em que os membros do elenco são escalados para fazer um “*day off*” das suas atividades e dedicar-se às palestras e treinamentos pontuais promovidos pela empresa. São passados cases de situações em que convidados que tiveram alguma assistência prestada pelos membros do elenco, se sentiram gratos pela situação e quiseram relatar a experiência e ressaltar como a presença do *guest* foi um diferencial na sua visita. Como por exemplo, o casal com uma criança doente que volta ao quarto e

¹⁸ Esse trecho da palestra de Michael Eisner, segundo o Disney institute (2011), foi tirado de um vídeo do treinamento “Traditions do Walt Disney World”.

encontra um cartão de melhoras assinado pelo próprio Mickey ou o convidado que recebe um broche comemorativo, ao dizer para o membro do elenco o motivo de sua visita (*DISNEY INSTITUTE*, 2011). Alguns dos broches incluem dizeres como: “Primeira Visita”, “Feliz Aniversário”, “Felizes Para Sempre”, “Aniversário de Casamento”, entre outros. Esse tipo de história motiva o funcionário a continuar prestando um serviço de excelência, na medida em que se sentem capazes de transformar um atendimento mediano em uma oportunidade de marcar para sempre a vida de um convidado.

Para Connellan (1998) existem dois tipos de renda necessárias para motivar o funcionário no ambiente de trabalho, sendo a primeira a renda econômica: salário, bônus, benefícios adicionais, descontos e assim por diante. Depois, há a renda psicológica, que inclui elogios, cartas de recomendação, cerimônias de reconhecimento, comemorações e coisas do gênero.

Em relação às vantagens econômicas de ser um funcionário Disney, logo após o recrutamento, são passados aos novos membros do elenco alguns de seus benefícios durante o período em que se dedicarem ao *Walt Disney World*. Os benefícios oferecidos pela companhia, segundo Nader (2001), consistem em: uso de restaurantes de luxo a baixos preços; passes de visitas aos parques gratuitos extensivos à família; possibilidade de compra de ações da empresa com desconto direto no salário; estímulo à poupança - a empresa entra com US\$ 1 para cada US\$ 2 poupados pelo empregado; mensalidades reduzidas nas universidades da região; cobertura médica e dentária completa para o funcionário e sua família.

Segundo o Dicionário Aurélio (2018) "motivação" é compreendida como "dar motivo a", o que fundamenta o empenho da organização em investir em diversas ações motivacionais, que visam dar razões para que os membros do elenco se sintam parte da Disney e não somente uma mão de obra facilmente substituível. Por se sentirem parte da organização, os funcionários tendem a defendê-la em caso de críticas e dedicar-se mais em momentos de colaboração individual ou de grupo, resultando em um ambiente organizacional mais fiel e comprometido. Dias (2000) coloca que o grau de motivação refere-se à energia física e mental, à vontade e ao desejo do convidado em satisfazer o cliente.

4.3 GUESTOLOGIA

A arte de saber ouvir o convidado é essencial para que soluções como o *Fastpass+* sejam criadas, uma vez que o termo *guestologia*, vem da junção de terminologias do inglês e do grego e por definição é a ciência do convidado (*guest* - convidado, *logy* - qualquer estudo científico). Para a área da comunicação é a união da pesquisa qualitativa com a pesquisa quantitativa e os estudos empíricos de comportamento. Segundo o *Disney Institute* (2011) o termo surgiu com o profissional de relações públicas da companhia, Bruce Laval, que desempenhou papel importante em diversas criações do complexo de parque, sendo o principal responsável pelo projeto de pesquisa e desenvolvimento do sistema *Disney Fastpass+*.

A Disney se utiliza das informações coletadas baseando-se nas condições demográficas, econômicas e psicológicas de seu público, buscando entender quais as necessidades e expectativas que estão sendo criadas, essas informações influenciam no tipo de experiência que cada convidado espera da visita ao resort.

Dias (2000, p. 115) defende que a organização “deve ter interesse em pesquisar as necessidades do cliente e certificar-se que compreende o porquê da solicitação”. Através das informações coletadas pela Disney, são realizados diversos ajustes nos parques, que contribuem para um melhor desempenho no funcionamento e afeta de forma positiva todos os tipos de recursos envolvidos, sejam eles de característica material ou humana.

Para que estudos e pesquisas sejam desenvolvidas a organização direciona parte do investimento à técnicas e processos de coleta de informações e *feedbacks*, que são analisadas e passam a fazer parte de um esquema de melhorias estruturais e organizacionais. Nos parques é comum que hajam locais específicos para fazer o levantamento de dados dos convidados, seja através de cartões de “sugestão e reclamação” ou através de postos de escuta espalhados em pontos estratégicos nos parques hotéis da companhia. Nesses postos, que funcionam como uma espécie de serviço de atendimento ao cliente, é possível tirar dúvidas, preencher cartões de opiniões e melhorias, conversar com superiores ou formalizar elogios à membros do elenco que tenham contribuído para a visita do convidado, além de outros serviços pontuais. Todos os cartões com sugestões, reclamações e opiniões são repassados a uma equipe responsável, que coleta e analisa as informações e, quando necessário,

retornam um *feedback* ao cliente. Dias (2000, p. 115) justifica que “as necessidades do cliente são identificadas com maior facilidade, através de perguntas abertas, fazendo com que o cliente fale, abrindo espaço para conversar e se fazer compreender melhor. Percebendo as suas reais necessidades.”

Uma das técnicas mais importantes utilizadas pelo *Walt Disney World*, para verificação de satisfação do cliente é a participação-observante, na qual os membros do elenco se tornam “experimentadores” das atividades e serviços oferecidos, podendo assim mapear as dificuldades e falhas existentes no processo de atendimento. Para Peruzzo (2009) a participação observante trata-se de um enfoque que admite e pressupõe um nível mais elevado de participação e envolvimento do investigador, na medida em que atua como parte do grupo investigado ao mesmo tempo em que observa. Os diversos *guests* espalhados pelo parque analisam desde a forma em que as atividades estão sendo desempenhadas pelos funcionários até as mais variadas formas de expressões dos convidados. Ainda segundo a autora:

Na linha da participação observante (que também tende a ser nomeada de pesquisa participante), a investigação participativa na área da Comunicação tem se concretizado num tipo de pesquisa em que o pesquisador se relaciona com o grupo estudado de modo a vivenciar as atividades relacionadas ao “objeto” em estudo e desempenhar algum papel cooperativo no grupo. (PERUZZO, 2009, p. 179)

Os dados coletados através dessa técnica são interpretados por meio das variações psicológicas e demográficas, que levaram ao convidado a ter determinada ação, reação ou opinião, uma vez que os cenários influenciam nos sentidos e o ambiente nostálgico e fantasioso contribui para que as atitudes sejam direcionadas para o lado emocional. Já o lado racional se mostra constante, visto que o investimento para que a visita aos parques seja possível é relativamente alto e deve “se pagar” através de experiências, lembranças e momentos únicos, com o intuito de que o convidado passe a enxergar o valor gasto no WDW como parte necessária da experiência.

Além da participação observante, a Disney também utiliza outras técnicas para medir a qualidade do atendimento prestado nas áreas de serviços dos parques e resorts. Segundo o *Eisner* (2011), clientes ocultos fazem compras para conferir o atendimento nas várias lojas do resort. Levantamentos telefônicos são utilizados para coletar informações tanto de amostras aleatórias quanto de convidados recentes,

além da utilização de grupos focais para coletar informações para o desenvolvimento de atrações e brinquedos.

Avalia-se o desempenho de pessoas em ambiente de trabalho considerando a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação da organização. O objeto a ser avaliado passa a ser o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído tendo em vista o atendimento de objetivos e metas organizacionais. É importante que o processo seja acompanhado em todas suas fases, sendo possível alterá-lo ou remodelado em qualquer momento caso seja necessário.

Os estudos de utilização e visitação constituem parte importante dos dados coletados pela empresa, uma vez que só é possível quantificar e analisar a frequência de uso de determinado brinquedo ou público médio de cada show através desses estudos e a partir deles conseguir identificar melhorias imediatas. Por exemplo: se um brinquedo possui tempo de espera na fila maior que outro, as interações no percurso da fila do primeiro ser melhor trabalhadas, para que o índice de possíveis reclamações sejam reduzidas.

Informações como essas podem refletir também diretamente na segurança e comodidade do convidado que, graças aos dados, fica isento da possibilidade de haver uma superlotação dos parques e nos transportes do resort, além de previamente conseguir identificar as épocas de menor visitação dos parques. De acordo com Eisner (2011) as principais aplicações dos dados dos clientes são o de estabelecer uma referência e outros critérios para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de atendimento e de criar melhorias e outros ajustes para o plano de melhoria existente.

Essas técnicas devem ser utilizadas com determinada frequência devido ao grande fluxo de pessoas que circulam nos parques todos os dias, e à velocidade em que as tendências e expectativas mudam. Para Dias (2000, p. 115) é importante estudar atendimentos já realizados, avaliá-los, formular novas perguntas de pesquisa de clientes, realizar nova avaliação, selecionar perguntas e ações adequadas e implementá-las no instante certo. É função da guestologia monitorar e alinhar os dados coletados do perfil do convidado às rápidas mudanças nos cenários econômicos, político-sociais e demográficos, que podem vir a influenciar o quadro de visitação e satisfação de atendimento do visitante.

Compreende-se assim que o atendimento de qualidade tem por finalidade compreender e atender ao cliente tão bem que o produto ou serviço se vendam sozinhos. A Disney, como organização, é o maior exemplo desta afirmação, uma vez que a partir da vontade de oferecer uma programação para a família toda, conseguiu superar as expectativas e utilizou-se do atendimento para se tornar um diferencial dentre os parques temáticos, levando o complexo ao nível de exclusividade em entretenimento que se encontra atualmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da discussão sobre a atuação do atendimento na construção da experiência do cliente, abordamos os processos para a estruturação de um atendimento de qualidade. Atualmente os produtos se assemelham no quesito qualidade, o que não é mais considerado como diferencial, motivo pelo qual, o atendimento traz um valor agregado de suma importância. Assim, o atendimento de qualidade passa a ser um diferencial para as organizações, que passam a investir em estratégias capazes de elevar a satisfação do cliente.

Neste processo destacamos a importância do profissional de Relações Públicas nos processos de construção e aprimoramento do atendimento. Para tal, escolhemos estudar o atendimento de qualidade nos parques do *Walt Disney World*.

Assim, considerando o profissional de relações públicas tal como é conhecido atualmente, realizamos um breve levantamento histórico da área no Brasil, a partir das atividades atribuídas à profissão, com enfoque à atividade de atendimento.

Observamos que o modo como a organização trata o seu funcionário influencia diretamente na forma como o cliente é atendido, portanto é necessário que haja uma comunicação organizacional que garanta o bem-estar do colaborador. Destaca-se que o atendimento está amplamente ligado ao retorno lucrativo e de dedicação dos funcionários da organização, uma vez que o atendimento ao cliente é o ponto de partida para o sucesso, segundo Detzel e Desatnick (1995, p. 56).

Para elucidar o objeto de estudo foi realizado um estudo biográfico de Walt Disney e sua trajetória até a criação do *Walt Disney World*, projetado para ser um lugar onde adultos e crianças poderiam aproveitar juntos a experiência sobre as maravilhas da vida; por isso, a mágica seria transformar os desenhos animados em coisas vivas. Os cenários e os mais variados serviços oferecidos pelo WDW fazem parte da experiência oferecida pelos diferentes parques da companhia, que através dos sentidos despertam sentimentos diversos por quem os vivencia.

Considerando o primeiro objetivo específico, que buscou *relacionar a função de atendimento com a atividade do profissional de relações públicas*. Observou-se que as suas principais funções, de gerenciar a comunicação organizacional; desenvolver a área de pesquisa de opinião; coordenar o setor de planejamento

estratégico são desenvolvidas através das evidências encontradas no estudo. Quando relacionadas ao atendimento, essas atividades passam a fazer parte de um processo de construção de relacionamento com o cliente, uma vez que uma das funções mais importantes da comunicação organizacional é gerenciar os relacionamentos com os diversos públicos, com foco no fortalecimento positivo da imagem da organização.

Observando as atividades promovidas pela Disney analisadas nesta pesquisa sob a ótica do profissional de relações públicas, percebe-se que no gerenciamento de comunicação organizacional, realiza-se atividades como a seleção, treinamento e imersão na filosofia e valores da organização. Do ponto de vista da área de pesquisa de opinião, o relações públicas da Disney torna-se responsável pelas atividades relacionadas a guestologia, que tem por finalidade compreender como os públicos se comportam e quais são as suas necessidades quanto aos serviços e produtos ofertados, além de visar o melhoramento dos pontos considerados inexatos ou pouco eficazes, e conseqüentemente aprimorar o serviço de atendimento prestado pela empresa. Por fim, a função de planejamento estratégico pode ser utilizada pelo profissional de relações públicas na área do atendimento, através da elaboração e execução de planos que otimizem a experiência do usuário como o Disney Fastpass+, o *My Disney Experience* e a criação, execução e monitoramento de ações pontuais que agreguem na experiência do usuário, como os broches comemorativos. .

O segundo objetivo específico visava *compreender a importância do atendimento para a experiência dos públicos do Walt Disney World*, destacamos que a companhia busca através do atendimento, levar os convidados para dentro da magia Disney, encantando os públicos por meio dos cenários, shows e serviços. Em virtude do avanço tecnológico, tornou-se possível ampliar o nível do atendimento nos parques, uma vez que foram desenvolvidas diversas ferramentas que melhoraram a qualidade da experiência do visitante na área dos parques. A *Disney Imagineering*, responsável pelas evoluções tecnológicas e de criação, patenteou muitas dessas ferramentas, como o *My Disney Experience*, a *MagicBand* e o *Disney Fastpass+*, que revolucionaram a maneira de visitar os parques da companhia, otimizando e tornando situações cotidianas cada vez menos burocráticas.

Por mais que a Disney disponibilize itens que deram “independência” ao seu visitante, a companhia não abriu mão de oferecer também serviços que contribuam para uma experiência mágica e inesquecível. Desde os serviços que preservam a

saúde e segurança do convidado, até os diferentes tipos de transportes disponibilizados pelos parques, sem esquecer também dos recursos de acessibilidade, visando tornar os ambientes do *Walt Disney World* espaços passíveis de serem experienciados por todas as pessoas. Todos os avanços em atendimento só são possíveis através do sistema de guestologia, que identifica as necessidades do convidado e por meio disso busca alternativas que tornem os parques um ambiente cada vez mais interativo e singular para quem o visita.

O terceiro objetivo específico procurou *investigar de que forma os funcionários do Walt Disney World são instruídos a encantar seus clientes* está amplamente ligado ao primeiro objetivo, uma vez que os membros do elenco possuem grande responsabilidade pelo atendimento de excelência, que resulta numa experiência inesquecível para o convidado. Desde o processo de seleção de colaboradores, a Disney objetiva encontrar pessoas que se encaixem na filosofia de se sentir feliz e orgulhoso por trabalhar para a companhia, uma vez que todo treinamento se baseará nessa filosofia.

No *Traditions*, o funcionário é imerso na magia Disney e apresentado aos padrões de atendimento da organização: segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. Juntamente a esses padrões o colaborador toma conhecimento das diretrizes de atendimento, que devem ser seguidas a rigor durante a jornada de trabalho, uma vez que é através do conhecimento da cultura organizacional que se faz um bom atendimento. Essas ações comportamentais contribuem para a padronização do tratamento que os membros do elenco tem com o convidado, que visam tornar o atendimento um momento de troca entre os envolvidos, dado que é uma oportunidade para o colaborador contribuir para o encantamento do convidado em relação ao ambiente que ele está.

A gestão da Disney é realizada em quatro fases: excelência da liderança, excelência do elenco, satisfação do convidado e resultados, que estão interligados entre si para melhorar cada vez mais o atendimento. A excelência da liderança é evidenciada quando os executivos e a diretoria do grupo Disney, uma vez ao ano, trabalham no parque atendendo aos convidados, vestidos com as fantasias dos personagens, verificando erros e acertos do atendimento prestado por seus funcionários. Já a excelência do elenco é reforçada através da incansável dedicação da organização em aclimatar os funcionários na magia da Disney, que enraizada ao membro do elenco, é refletida durante todos os processos do atendimento, uma vez

que, em qualquer nível hierárquico, todos devem passar pelo curso de iniciação *Traditionse* seguir as mesmas diretrizes de atendimento.

A satisfação do convidado e os resultados organizacionais podem ser mensurados através dos programas de reconhecimento como o *Guest Service Fanatic*, ou através da reincidência de dois terços dos visitantes que retornam aos parques graças aos detalhes de cada atividade, atrações e hotéis que geram um grande efeito nos convidados.

Diante disso, frente ao nosso objetivo geral de *compreender a construção do atendimento de qualidade no Walt Disney World*, observamos que esse processo se dá a partir da combinação do treinamento recebido pelos funcionários que visa desenvolver as habilidades pessoais e profissionais; a comunicação da organização, que é constantemente trabalhada entre a hierarquia da empresa para manter as informações sempre atualizadas; a atenção aos detalhes, desde os ambientes físicos até os programas de treinamentos e serviços prestados pelos funcionários; o espetáculo, que independentemente de onde ou por quem seja feito, caracterizam a importância do público interno e externo para a organização.

Considerando o que foi desenvolvido ao longo deste trabalho acredita-se que esta pesquisa permite alguns desdobramentos, tais como identificar a percepção do público quanto ao atendimento prestado pelo *Walt Disney World* e a influência dos cenários na experiência da visita, criando um quadro comparativo entre a presente pesquisa e os dados a serem levantados.

Diante disso, fica evidente a importância do atendimento enquanto ferramenta de acréscimo à experiência e fidelização do cliente, principalmente diante dos avanços tecnológicos que vêm tomando as organizações. Em um mundo globalizado e cada vez mais otimizado, torna-se necessária a atenção do profissional de relações públicas ao consumidor, que mesmo buscando uma boa relação do custo-benefício dos produtos e serviços consumidos, ainda valoriza o cuidado e atenção às suas necessidades. Nota-se que a área de relações públicas poderia ter um olhar mais atento quanto à área do atendimento, visto que é a partir desta que poderão ser alavancados os avanços quanto ao relacionamento com o cliente, superando suas expectativas ao atendimento prestado. Assim, entramos em sintonia com Kotler (2000) quando o autor afirma “não basta simplesmente satisfazer clientes: é preciso encantá-los”.

REFERÊNCIAS

- AURÉLIO, Dicionário. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com>. Acesso em 17 junho, v. 1, 2019
- BARBOSA, Y. M.; NASCIMENTO, H. M. do. **Grandes projetos turísticos na savana brasileira: O Modelo Disney no Rio Quente Resorts**. Cuad. geogr. [online]. 2011, vol.20, n.2.
- BARRIONUEVO, Roseli Maria Colombo. **A excelência no atendimento sob a visão dos funcionários do banco do Brasil no Paraná. Programa de pósgraduação em administração**. Curso de especialização em gestão de negócios financeiros Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Londrina, 2007
- BEE, Frances; BEE Roland. **Fidelizar o cliente**. [1. ed.] São Paulo, SP: Nobel, 2003.
- CAPODAGLI, B., & JACKSON, L. (2000). **O estilo Disney**. Saraiva Educação SA.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. volume I. São Paulo: Makron, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas**. McGraw-Hill do Brasil, 2014.
- CONNELAN, T., **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. São Paulo. Futura, 1998.
- DE MACEDO, Neusa Dias. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. Edições Loyola, 1995.
- DIAS, Ricardo Resende; DIAS, Silvana de Brito Arrais. **Atendimento superior**. Terra, 2000.
- DISNEY Institute. Disponível em: <https://disneyinstitute.com/about/>. Acesso em: 23/05/2019.
- DISNEY. Disponível em: <https://www.disney.com/>. Acesso em: 20/04/2019.
- DOS SANTOS, Lorena Lima; BARBOSA, Frederico Kauffmann. **Disney e o poder do atendimento aos clientes**. UNILUS Ensino e Pesquisa, v. 13, n. 30, 2016.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira 1998
- DUARTE, Rodrigo. **Teoria crítica da indústria cultural**. Editora UFMG, 2003.

EISNER, Michael. **O Jeito Disney de encantar os clientes. Do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar.** Tradução de Cristina Yamagami– 4. ed. – São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

FARIA, Armando Medeiros de. **Imprensa e organizações. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**, v. 3, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Conceituação lógica de públicos em relações públicas. Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.** São Paulo: UESP, n. 1, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRAZZIOTTIN, Giancarlo Décimo et al. **O ser humano como base para a excelência do atendimento em instituições bancárias.** 2001.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Paulo: Difusão, 2009.

KORKIS, Jim. **Segredos de Walt Disney: histórias inéditas, não oficiais, sem censura e não autorizadas sobre o reino mágico.** Tradução: Celina C. Falck-Cook. São Paulo: Seoman, 2015.

KORNDÖRFER, Letícia Carolina. **O funcionário da linha de frente como um instrumento de relações públicas : um estudo de caso do Walt Disney World Resorts.** 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** Summus editorial, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Propostas pedagógicas para o curso de Relações Públicas: análises e perspectivas.** 2003.

LIPP, Dougi. **Academia Disney: O Programa de Treinamento de uma das Mais Poderosas Marcas do Mundo.** Saraiva, 2014.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU. Mathematics Teaching in the Middle School, v. 12, n. 5, 1986.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu et al. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2003.

MIGUEL, Estéfani de Melo. **Qualidade no atendimento: estudo de caso em uma agência bancária em Torres-RS.** 2017.

MORESI, Eduardo et al. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, v. 108, 2003.

NADER, Ginha. **A Magia do Império Disney** – 4. ed. rev. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao Cliente; o recurso esquecido**. Nobel, 1989.

PINHO, Júlio Afonso Sá de. **As novas tecnologias da comunicação e informação diante da transversalidade entre natureza e cultura. Culturas midiáticas**. João Pessoa, ano I, n. 1, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. Atlas, 1993.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. Atlas, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.