

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FELIPE GUBERT CURY

**O MÉTODO DISNEY: AS ESTRATÉGIAS DE SERVIÇOS UTILIZADAS
PARA CONSTRUIR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE**

CURITIBA

2012

FELIPE GUBERT CURY

**O MÉTODO DISNEY: AS ESTRATÉGIAS DE SERVIÇOS UTILIZADAS
PARA CONSTRUIR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing Empresarial do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

CURITIBA

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Silvio e Simone, por todo o investimento e pelo apoio sem fim em mais esta etapa.

RESUMO

O tema deste trabalho monográfico possui foco nas estratégias de serviços utilizadas pelo Walt Disney World Resort para construir a experiência do cliente. O objetivo geral foi apresentar quais são as diferentes estratégias utilizadas pela organização no que tange a gestão de pessoas, cenário e processos. Na fundamentação teórica, foi abordado o conceito de experiência do cliente, com foco na ideia de satisfação do consumidor. Falou-se também das estratégias gerais empregadas por empresas de serviços de diversos setores para o correto gerenciamento dos funcionários, do cenário no qual o serviço se desenvolve e dos processos que o suportam. Além desse levantamento, foram apresentadas as estratégias adotadas especificamente pelo Walt Disney World Resort, em um estudo que tratou das questões de gestão dos funcionários, do ambiente, utilizando como objeto de estudo o cenário do parque temático *Magic Kingdom*, e dos processos para promover a eficiência dos serviços prestados aos clientes. Além de base bibliográfica, a pesquisa contou com a experiência do próprio autor, ex-funcionário do *resort*, utilizada especialmente para a exemplificação de diversos tópicos. O estudo apontou os principais componentes formadores do método Disney para encantar seus clientes e construir uma experiência do cliente de padrões elevados.

Palavras-chave: Estratégias de Marketing, Marketing de Serviços, Experiência do Cliente, Experiência de Consumo, Walt Disney World Resort

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: <i>WISHES</i>	26
FIGURA 2: <i>DUMBO, THE FLYING ELEPHANT</i>	29
FIGURA 3: EXEMPLO DE <i>NAMETAG</i>	37
FIGURA 4: O CASTELO DA CINDERELA.....	46
FIGURA 5: CARTAZES DECORAM O <i>MICKEY'S PHILHARMAGIC</i>	47
FIGURA 6: CENÁRIO DA <i>ADVENTURELAND</i>	49
FIGURA 7: CENÁRIO DA <i>TOMORROWLAND</i>	49
FIGURA 8: A ESPADA NA PEDRA.....	50
FIGURA 9: UM DOS MOSAICOS DO CASTELO DA CINDERELA.....	53
FIGURA 10: DETALHES DO <i>CINDERELA'S GOLDEN CAROUSEL</i>	54
QUADRO 1: DIRETRIZES PARA O ATENDIMENTO AO CONVIDADO	33
QUADRO 2: OS DEZ MANDAMENTOS DO MICKEY	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	9
2.1 A INFLUÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE ...	10
2.1.1 A interação dos funcionários com os clientes	11
2.1.2 Seleção, treinamento e motivação de pessoas	13
2.2 A INFLUÊNCIA DO CENÁRIO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	14
2.2.1 A experiência através dos sentidos	15
2.3 A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	18
2.3.1 Processos para coleta de informações do cliente	18
2.3.2 Processos para a capacidade de operação	19
2.3.3 Processos para a recuperação de serviços	20
2.3.4 Processos para a inovação constante	21
3 A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DISNEY	22
3.1 AS TERMOLOGIAS UTILIZADAS NA DISNEY	23
3.2 OS VALORES DO WDWR	24
3.2.1 A segurança	25
3.2.2 A cortesia	27
3.2.3 O show	28
3.2.4 A eficiência	29
3.3 A ATUAÇÃO DO ELENCO	31
3.3.1 O atendimento na Disney	31
3.3.2 Os fundamentos Disney	32
3.3.3 O treinamento do elenco	35
3.3.3.1 O <i>Traditions</i>	36
3.3.3.2 O treinamento específico	36
3.3.4 O visual Disney	37
3.3.5 O reconhecimento	39
3.4 O PALCO <i>MAGIC KINGDOM</i>	40
3.4.1 A composição do cenário	41
3.4.1.1 A lógica espacial	43

3.4.1.2 Os bastidores	44
3.4.2 A criação de expectativa	45
3.4.3 Os apelos sensoriais	47
3.4.4 A limpeza dos ambientes	51
3.4.5 O cuidado com os detalhes	52
3.4.5.1 Os detalhes para o elenco	53
3.4.5.2 A diversão para todos	55
3.5 OS PROCESSOS PARA A ENTREGA DA PROMESSA	56
3.5.1 A coleta de informações	56
3.5.2 O fluxo de convidados	58
3.5.3 O atendimento VIP	59
3.5.3.1 O respeito à diversidade	60
3.5.3.2 Os momentos mágicos	61
3.5.4 A recuperação de serviços	63
3.5.5 A inovação constante	64
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	69
ANEXOS	71
ANEXO 1 – THE DISNEY LOOK: PÁGINAS DE SUMÁRIO E DE TEXTO DE INTRODUÇÃO	72
ANEXO 2 – MAPA DO MAGIC KINGDOM.....	74
ANEXO 3 – MAPA DOS UTILIDORS DO MAGIC KINGDOM.....	75
ANEXO 4 – EXEMPLO DO BOLETIM IMPRESSO TELL-A-CAST	76
ANEXO 5 – EXEMPLOS DE FASTPASS.....	81

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia apresenta como tema o método Disney: as estratégias de serviços utilizadas para construir a experiência do cliente.

A pesquisa busca apresentar quais são as diferentes estratégias utilizadas pelo Walt Disney World Resort no que tange pessoas, ambiente e processos. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é identificar e explicar o posicionamento da organização de entretenimento em cada um dos três componentes estratégicos mencionados. Procura-se demonstrar que um dos pilares do marketing de serviços está relacionado ao treinamento técnico e às diretrizes comportamentais dos funcionários como recursos essenciais para a construção da experiência positiva do cliente. Além disso, são apresentadas as estratégias de ambiente que também interferem de forma crítica na percepção dos visitantes da Disney, com base na atenção aos detalhes e ao alinhamento com a temática do entretenimento. Há, por fim, a abordagem dos processos, os quais merecem um tratamento de renovação contínua, servindo de suporte para que os recursos humanos e estruturais do parque sejam utilizados de maneira adequada.

A importância acadêmica deste trabalho é justificada por abordar as estratégias adotadas por uma organização que é referência de experiência dos clientes no setor de serviços.

O estudo apresenta um capítulo introdutório, no qual são apresentados alguns conceitos e estratégias generalistas sobre a experiência do cliente em organizações de serviços, incluindo a influência dos funcionários, do cenário e dos processos nesta experiência. Para possibilitar a verificação das questões de experiência do cliente no Walt Disney World Resort, o trabalho aborda as terminologias utilizadas pelo complexo, bem como seus valores organizacionais. Aborda, ainda, os três principais componentes da experiência do cliente no *resort*: pessoas, ambiente e processos. Estes três tópicos são desmembrados ao longo dos capítulos, de forma a apresentar conceitos e exemplos das estratégias de serviços utilizadas em cada contexto.

O levantamento dos dados foi realizado através de base bibliográfica envolvendo o tema e da própria experiência do autor, ex-funcionário da Disney que

atuou na operação de atrações e atendimento ao cliente do parque temático *Magic Kingdom* entre novembro de 2007 e janeiro de 2008.

A expectativa é que, com este trabalho, seja possível apresentar e entender como as estratégias de serviços são adotadas pela Disney para garantir a experiência positiva de seus visitantes. Os profissionais e acadêmicos com interesse no tema da gestão da experiência do cliente no setor de serviços terão em mãos algumas informações esclarecedoras e úteis para o momento de planejar as estratégias de marketing e serviços passíveis de serem adotadas por outras corporações, tendo como referência o que já é praticado pela maior organização de entretenimento do mundo.

2 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Para analisar como o *Walt Disney World Resort* (WDWR) se posiciona para garantir a experiência positiva de consumo de seus visitantes, antes é preciso entender o que é a experiência do cliente e de que forma ela se compõe.

Segundo Schmitt (2004, p. 23 – 25), a experiência do cliente é composta por todos os fatores de consumo como, por exemplo, as sensações que existem ao se utilizar um serviço e as associações emocionais adquiridas a partir dele. Em uma visita a um shopping os fatores incluem, entre outros, a facilidade de utilização do estacionamento, o visual do lugar, a climatização do ambiente, a forma como eles são recebidos, o atendimento prestado, as características das pessoas que frequentam o local e se foi possível encontrar o que procuravam. A atenção à gestão dessa experiência ajuda na identificação dos detalhes que, ao final, resultam na satisfação do cliente.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 87), a satisfação do cliente é um conceito amplo resultado dos diversos fatores das experiências vivenciadas, algumas vezes na dependência de situações fora do controle da organização prestadora do serviço. Para melhorar o entendimento, cita-se como exemplos o estresse vivido pelo cliente enquanto está a caminho do local ou as condições meteorológicas.

Os autores ressaltam que a qualidade de serviço é um componente dessa experiência, pois trata de uma avaliação que reflete a percepção do indivíduo sobre cinco dimensões específicas: confiabilidade, que tem relação com a habilidade para a execução do serviço de forma precisa; responsividade, que é a proatividade para ajudar os clientes e agir de forma rápida; segurança, relacionada ao nível de conhecimento dos funcionários e o quanto inspiram credibilidade; empatia, que diz respeito ao tratamento individualizado dado ao cliente; e tangibilidade, que trata da aparência das instalações e do pessoal que presta os serviços. Por fim, a satisfação é a avaliação feita pelo próprio cliente quanto à contemplação ou não de suas necessidades e expectativas ao adquirirem um serviço.

É possível segmentar a experiência do cliente com base nos três estágios de compra, conforme apresentados por Bateson e Hoffman (2001, p. 48 – 49). O estágio de pré-compra é o que inicia a experiência do cliente, que acaba de identificar uma necessidade e parte em busca de informações para escolher qual a melhor opção para satisfazê-la, iniciando o contato com a organização. Depois, há o

estágio de consumo, no qual o serviço é efetivamente produzido e entregue, ocasionando interação mais intensa entre consumidor e empresa, demandando uma interface maior entre as partes. Por fim, há o estágio pós-compra, que trata das percepções do cliente ao relacionar o serviço com suas expectativas. Essa avaliação muitas vezes se inicia durante o estágio de consumo, e resultará na percepção final de satisfação ou insatisfação do cliente.

Lovelock e Wirtz (2006, p. 32 – 33) compartilham o modelo de Bateson e Hoffman, chamando o estágio de consumo de estágio de encontro do serviço. Eles apresentam a possibilidade de a interação do cliente se dar com máquinas ou computadores no lugar de funcionários. Além disso, o próprio cliente pode ser envolvido em processos nos serviços de alto contato, como consultas médicas, as quais exigem que o cliente participe ativamente de etapas para um diagnóstico, como o caso de o paciente precisar permanecer em jejum para efetuar um exame.

Neste trabalho, é considerada experiência do cliente o conjunto de fatores que influenciam as suas percepções a cerca do serviço adquirido, bem como as etapas que influenciaram a decisão pelo consumo. Os principais componentes da experiência abordados neste estudo são: os funcionários que prestam o atendimento, o cenário onde o serviço é entregue e os processos que apoiam o padrão de serviço.

2.1 A INFLUÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Os funcionários são essenciais para a composição da experiência do cliente. Lovelock e Wirtz (2006, p. 258) declaram que os profissionais da linha de frente, ou seja, aqueles com contato direto com os consumidores, possuem importância crítica para a excelência de determinado serviço e posicionamento da vantagem competitiva em relação à concorrência, especialmente porque os recursos humanos são os mais difíceis de serem copiados por outra organização. Os autores defendem que a correta gestão de pessoas, constituída por recrutamento, seleção, treinamento, motivação e retenção, é um fator determinante da maior parte das empresas bem sucedidas.

As professoras Zeithaml e Bitner (2003, p. 281) escrevem que “em geral, os funcionários de serviços são o serviço, e em todos os casos eles representam a

organização aos olhos do cliente”. Isso acontece porque os empregados exercem influência relevante nas dimensões de qualidade utilizadas pelas autoras, já mencionadas neste capítulo e aqui repetidas devido à sua importância: confiabilidade, empatia, responsividade, segurança e tangibilidade.

2.1.1 A interação dos funcionários com os clientes

Schmitt (2004, p. 27) menciona que os empregados devem trabalhar com foco na experiência do cliente para que a interação com os consumidores aconteça de forma adequada e transmita a percepção desejada pela organização. Lovelock e Wirtz (2006, p. 259) reforçam essa ideia ao constatarem que os empregados são, em muitas ocasiões, responsáveis por prever as necessidades dos clientes, individualizar o atendimento e promover relacionamentos únicos com cada um dos consumidores para os quais prestam serviços, gerando a fidelidade.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 260), veem as interações dos funcionários de serviços com os clientes como funções de marketing, independente do tipo de serviço que prestam. Isso porque suas ações, em qualquer circunstância, trazem reflexo para a percepção do consumidor, o que pode provocar vantagens ou detrimento da imagem da marca que esses empregados representam.

O fato é que, independente se o profissional é um segurança, uma faxineira, um balconista, um garçom, um professor, um médico ou um empregado de qualquer outro setor de serviços, a função requer a interação com o cliente, ocasionando, em intensidades diferentes, situações estressantes.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 262 – 264) fazem referência ao trabalho emocional necessário para o desempenho das atividades e listam quatro contextos de estresse vivenciados pelos funcionários:

- Trabalho emocional: trata da necessidade de deixar os sentimentos e problemas pessoais ocultos enquanto no desempenho das suas funções. Com essa postura poderá demonstrar ter interesse sincero pelas necessidades do cliente, sorrir e fazer contato visual, praticar a cortesia e a empatia. Um cabeleireiro preocupado com um problema familiar não pode deixar de atender os clientes agendados e uma aeromoça não pode deixar de sorrir para os passageiros apesar da dor

de cabeça. Espera-se que o profissional de serviço esteja sempre disposto a atender as expectativas do cliente e integrar os padrões de atendimento da empresa.

- Pessoa *versus* papel: cada indivíduo possui sua própria personalidade e conjunto de crenças. Por isso, em algumas situações, surge o conflito entre o que é solicitado ao empregado e seus valores pessoais. Pensar na máxima utilizada por muitas organizações, de que “o cliente tem sempre a razão”, é o suficiente para imaginar os problemas que podem surgir nessa interação. Por exemplo, um cliente pode agir de forma inconveniente e solicitar ao funcionário de uma loja que tome conta de seus filhos enquanto faz as compras. Independente de o funcionário gostar ou ter facilidade com crianças, ele entrará no conflito de assumir tal responsabilidade ou não;
- Organização *versus* cliente: o funcionário possui padrões e normas organizacionais para seguir e, ao mesmo tempo, deve atender seus clientes. Às vezes, essas duas situações são divergentes e o empregado se questiona se deve deixar de prestar o bom atendimento para se manter em conformidade com as regras de seu empregador ou se o caso merece uma exceção para manter a fidelidade do cliente. Para mitigar essa questão, muitas companhias atuam na importante estratégia de delegar autonomias de forma responsável para a aplicação de exceções aos padrões pré-estabelecidos;
- Cliente *versus* cliente: há situações em que surgem momentos incompatíveis para atender as expectativas de dois ou mais clientes, gerando inconformidade para pelo menos uma das partes envolvidas. O caso pode ser exemplificado com a prestação de serviços com hora marcada, quando o profissional precisa estender o atendimento a um cliente além do tempo programado para finalizar o serviço e ocasionando insatisfação para o outro cliente, pelo atraso;
- Qualidade *versus* produtividade: colaboradores de serviços precisam lidar com referenciais qualitativos e quantitativos no desempenho das suas funções. Espera-se que sejam atenciosos e entendam as demandas individuais de cada cliente, mas também que mantenham a produtividade, atendendo um número determinado deles em certo

espaço de tempo. Em uma equipe de serviço de atendimento ao cliente, como uma central de atendimento, as metas podem ser estabelecidas com base no número de ligações recebidas pelo funcionário, e não pelo número de reclamações solucionadas.

O trabalho emocional e os quatro conflitos mencionados mostram como a atuação dos colaboradores é influenciada por fatores internos e externos, refletindo na experiência do cliente. É por isso que, mais do que nas indústrias de bens, o setor de serviços requer cuidados mais rigorosos com os processos de gestão de pessoas, conforme demonstrados no próximo item.

2.2.2 Seleção, treinamento e motivação de pessoas

Ao falar dos pontos de contato com os clientes, Schmitt (2004, p. 35) reforça a importância da apresentação pessoal dos funcionários, como voz, atitude e padrões comportamentais, uma vez que estes fatores interferem na experiência do consumidor. Um padrão coerente e alinhado à proposta de serviço facilita com que os clientes enxerguem os funcionários como profissionais disponíveis para prestarem serviços de boa qualidade. Ao contrário, um padrão inadequado gera insegurança e antipatia por parte dos consumidores. Por isso é tão importante selecionar e contratar as pessoas corretas, treiná-las para que possam desempenhar seu papel com excelência e mantê-las motivadas e informadas para que causem a percepção desejada aos clientes.

Sobre a contratação das pessoas certas, Zeithaml e Bitner (2003, p. 267) sugerem que, além de buscar as competências objetivas de serviços nos candidatos, como títulos acadêmicos e conhecimento técnico ou facilidade com a matemática, faz-se necessário classificar a inclinação, ou seja, as qualidades subjetivas, para serviços dos candidatos. Essa inclinação pode ser traduzida em características de personalidade como solicitude, atenção e sociabilidade.

Evidentemente, mais do que demonstrar as inclinações comportamentais necessárias para a prática de serviços, ao serem contratados os funcionários necessitam de um treinamento efetivo para que possam compreender as expectativas do empregador e se adaptar aos valores organizacionais. Schmitt (2004, p. 171) ressalta que as instruções devem ir além do ensaio de roteiros

definidos. Cada empregado deve entender o seu papel e identificar os pontos de liberdade para criar novas maneiras de agregar valor relacionado à experiência aos clientes que atende. O autor defende que os atendentes devem se colocar sob a perspectiva dos atendidos sempre que possível, ou seja, trabalhar com empatia.

Por fim, é preciso manter o time motivado. Questões como salário, benefícios e bom ambiente de trabalho colaboram com isso, além da utilização de boas práticas de gestão. Uma das formas de concretizar e manter a motivação é através do *feedback* junto aos gestores, relacionando o desempenho ao padrão de experiência desejado pela organização, como exemplifica Schmitt (2004, 171 – 172). Além disso, é importante que os funcionários possuam um bom nível de informações atualizadas a respeito do serviço para que a interação com os clientes flua da forma esperada e o funcionário sinta a segurança necessária para se expor no exercício das suas funções.

2.2 A INFLUÊNCIA DO CENÁRIO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O segundo elemento de estudo deste trabalho é o ambiente no qual o serviço é produzido. Bateson e Hoffman (2001, p. 160) defendem que o cenário em si já representa uma parte considerável do que é entregue ao consumidor, uma vez que trata do que é mostrado para o mundo externo, tal como a função da embalagem de um bem de consumo no supermercado. Eles apontam como papéis do cenário:

- Colaborar com a eficiência da empresa, provendo a estrutura necessária para a entrega do serviço. Em um hospital, além da higiene, o cenário deve apresentar os equipamentos necessários para o atendimento e rampas e corredores que agilizem o acesso para emergências;
- Integrar clientes e funcionários utilizando o uniforme do time como item de cenário para facilitar a identificação no atendimento, facilitando interações e o reconhecimento da posição dos indivíduos que circulam pelo local. Em um restaurante, os trajes padronizados dos funcionários facilitam o contato e o direcionamento de necessidades por parte dos clientes;

- Gerar vantagem competitiva, criando um diferencial em relação aos competidores do setor. Uma escola de idiomas pode integrar um conceito temático em seu cenário, como quadros e objetos que remetam a diferentes países, para se distinguir no mercado.

Schmitt (2004, p. 97) esclarece a importância desse componente para a experiência do cliente junto à marca ou empresa ao comentar que, em certas situações, a experiência vivida ocorre através de interface interativa. A decoração de uma loja, os materiais de propaganda utilizados e a estrutura arquitetônica refletem na percepção dos consumidores, podendo inclusive influenciar no comportamento dos funcionários e na intenção de compra.

Por fim, pode-se constatar, como sugerem Zeithaml e Bitner (2003, p. 233), que por visar cumprir as funções mencionadas, a influência do cenário na experiência do cliente reside no fato de que, uma vez que os serviços são intangíveis, os consumidores buscam identificar indicadores tangíveis ou evidências físicas para conseguirem mentalizar alguma avaliação antes da contratação de um serviço. Isso é demonstrado com clareza pela forma como os pais normalmente escolhem a escola em que matricularão seus filhos. Apesar de haver outros fatores, como a indicação de amigos, normalmente uma visita pessoal ao local faz parte da avaliação, incluindo percepções sobre as salas de aula, o conforto das cadeiras, se há aparelhos de ar-condicionado e banheiros bem higienizados, se existe área verde e assim por diante. O ponto tangível buscado pelos clientes em potencial pode ser o cenário, mas também qualquer outro objeto relacionado. Em um teatro, o cenário do lugar é um indicador tangível, tanto quanto o próprio bilhete impresso ou o cartaz de divulgação da peça. Em um colégio, além do ambiente das salas de aula e corredores, o material didático e o uniforme escolar também são indicadores tangíveis.

2.2.1 A experiência através dos sentidos

Organizações podem utilizar táticas que criem apelos sensoriais para seus clientes, intensificando tendências de comportamento e a resposta de atração através da visão, do som, do cheiro, do toque e do gosto.

Bateson e Hoffman (2001, p. 166) explicam que o sentido da visão apresenta o maior número de informações aos consumidores em relação aos demais sentidos. Os estímulos aos olhos podem ser separados em três tipos:

- Tamanho: grandes cenários geram associação com importância, poder, sucesso e segurança, apesar de transmitir impessoalidade e frieza. O inverso pode ocorrer para empresas que atuam em cenários menores, com o ganho da sensação de pessoalidade e proximidade com o cliente.
- Forma: os estímulos pela forma possuem fontes bastante diversificadas. Papeis de parede com traços verticais expressam estabilidade, enquanto linhas horizontais e diagonais expressam, respectivamente, relaxamento e progressão. Formas que seguem um padrão facilitam a percepção de harmonia desejada.
- Cor: o uso das cores possui impacto fisiológico nos indivíduos, e pode influenciar a primeira impressão que se tem sobre uma organização, dependendo das cores utilizadas no cenário, no próprio logotipo ou no cartão de visitas. Estudos demonstram que cores quentes (como vermelho, amarelo e laranja) geram maior entusiasmo, enquanto as chamadas cores frias (como azul, verde e violeta) geram maior sensação de relaxamento.

Para exemplificar, considera-se uma visita a um médico. O tamanho do edifício comercial onde o consultório está instalado influencia na percepção do quão bem sucedido o profissional é, o formato dos móveis na recepção, seguindo um estilo clássico, pode reforçar a ideia de experiência e seriedade. Por fim, as cores podem afetar as emoções: claras podem dar mais sensação de higiene e as frias podem reduzir a ansiedade do paciente.

Sobre os apelos sonoros, Bateson e Hoffman (2001, p. 168) falam sobre sua influência em três aspectos: disposição, atenção e informação. A música pode fazer com que o cliente perceba melhor a atmosfera de uma loja, alterando o tempo que está disposto a permanecer no local e até mesmo o comportamento de compra. Músicas rápidas fazem clientes permanecer menos tempo em um restaurante, enquanto músicas com batida mais leve incentivam interações mais longas. Ritmos rápidos aceleram as transações, mas também podem desviar a atenção do

consumidor. Ritmos lentos podem aumentar a paciência dos clientes em certas situações, mas também podem causar sonolência.

Bateson e Hoffman (2001, p. 168) também mencionam os apelos olfativos como influenciador da atmosfera de cenário. Em um exemplo muito simples, basta considerar o impulso de compra de alguém que sente o cheiro de pão fresco ao passar na frente de uma padaria, ou o quanto o cheiro de carne afeta a fome e incentiva a pessoa a entrar em uma churrascaria. Da mesma forma, locais com cheiros considerados desagradáveis afastam os consumidores potenciais, sendo relacionados a locais sujos ou a empresas que se importam pouco com seus clientes.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 240 – 243) reforçam os apelos sensoriais ao relacionarem o ambiente com processos cognitivos, emocionais e fisiológicos. No primeiro caso, fala-se de como os componentes de cenário influenciam as crenças de uma pessoa. Para exemplificar, uma agência bancária pode promover a percepção de segurança e carinho com o cliente por ter assentos confortáveis, móveis brilhantes, temperatura controlada e um som de piano ao fundo e funcionários vestidos com trajes sociais. Os apelos sensoriais também afetam a emoção, especialmente pelos elementos que remetem a associações com outras experiências vividas pelo indivíduo e são capazes de fazer uma pessoa sentir-se feliz ou triste, ansiosa ou deprimida, relaxada ou melancólica. O som de certo ruído, por exemplo, pode lembrar o indivíduo de um tratamento dentário e deixa-lo tenso, e um aroma que recorde algo que não gosta pode fazer o cliente desistir de provar um produto. Questões de ordem fisiológica podem interferir na experiência do cliente, uma vez que a iluminação inadequada pode forçar a vista e causar dores físicas, o som alto gera desconforto e a falta de controle de temperatura pode fazer as pessoas terem arrepios de frio ou transpirarem com o calor.

É importante perceber que todos os fatores sensoriais mencionados afetam não apenas a experiência do cliente, mas também a experiência do funcionário, o que pode intensificar os impactos desses fatores por influenciarem o comportamento da equipe de atendimento. Empregados mantêm contato com o cenário do serviço durante todo o expediente e, por isso, é importante que a estrutura garanta conforto necessário.

2.3 A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Em uma empresa de serviços, os processos são instrumentos, como tecnologias ou padrões de execução de atividades, implementados para garantir a sustentabilidade do negócio e suportar a relação entre os funcionários e a estrutura de cenário para a melhor prestação de serviço possível. As principais obras sobre a gestão ou o marketing de serviços apresentam uma série de processos utilizados pelas empresas ao longo dos estudos sobre os componentes do serviço. Alguns processos mais generalistas, de uso nos diferentes setores de serviços, são tratados nos itens a seguir.

2.3.1 Processos para coleta de informações do cliente

Para aperfeiçoar as experiências, as empresas precisam ver o mundo pela perspectiva de seus clientes e a pesquisa experiencial é uma das formas de se atingir esse objetivo. Schmitt (2004, p. 70) explica que o método da pesquisa experiencial torna necessário estudar os clientes no próprio ambiente do serviço, em diferentes momentos como, por exemplo, na chegada e na saída de um supermercado. Dessa forma, as respostas obtidas terão influência das sensações e dos estímulos vividos pelos clientes nas diferentes etapas de consumo do serviço. A pesquisa pode ser feita através da aplicação de questionários ou com a obtenção de informações por meios informais, nas diversas situações de “pontos de contato” com os clientes.

Os “pontos de contato” incluem todos os momentos nos quais existe a interação entre um membro da equipe de atendimento e um cliente ou potencial cliente. Utilizá-los como fontes de informação significa dar atenção e considerar os feedbacks trazidos pelos próprios funcionários para o planejamento e a implantação de melhorias. Os comentários trazidos pelos pontos de contato decorrem de situações enfrentadas pelos empregados nas mais diversas etapas de contato ou mesmo sobre os diálogos que ouvem dos clientes. Um faxineiro pode ter informações sobre a insatisfação dos clientes com a limpeza dos banheiros ou a recepcionista pode indicar que é preciso um novo sistema de reserva para mitigar o problema de espera, por exemplo.

2.3.2 Processos para a capacidade de operação

O tratamento da capacidade de operação de uma empresa de serviços é complexo. Tomando por exemplo um restaurante, o que define a capacidade pode ser o número de mesas ou a estrutura da cozinha para atender os clientes. Outras questões que, num primeiro momento, podem não parecer relevantes devem ser consideradas, como os fluxos de clientes dependente do período do dia ou as variáveis imprevisíveis, como a chegada de grandes grupos para celebrar um aniversário. É considerando esse contexto, no qual o número de clientes excede a capacidade de atendimento simultâneo, que Maister (2012) aborda a questão da fila de espera nas organizações. Oito princípios são sugeridos para serem usados no controle da satisfação ou insatisfação dos clientes com o tempo de espera:

- O tempo gasto com uma ocupação parece menor que o tempo gasto desocupado. Colocar uma televisão no ambiente de espera pode reduzir a percepção de tempo perdido, pois o cliente se mantém ocupado com a programação;
- As pessoas desejam iniciar os procedimentos do serviço. Iniciar o atendimento já durante a espera colabora com isso, como servir bebidas já na espera de um restaurante;
- A ansiedade torna o tempo mais longo;
- Esperas indefinidas parecem maiores que aquelas calculáveis ou informadas;
- Esperas não explicadas parecem maiores que esperas explicadas;
- Esperas percebidas como injustas são maiores que as equitativas;
- Quanto mais importante é o serviço, mais os clientes esperarão, ou seja, a tolerância de espera depende do valor percebido. Por isso, a tolerância de espera para entrar em uma sala de cinema durante uma pré-estreia é maior que a tolerância de tempo gasto para deixar a sala após o filme, momento em que o serviço já foi entregue a não há mais valor percebido;
- Esperas individuais parecem maiores que as em grupo.

Um exemplo da aplicação desses princípios em serviços pode ser observado em um restaurante que adota as seguintes medidas: o ambiente de espera pode ser

uma espécie de bar no qual os clientes aguardam com seus colegas e já podem solicitar alguma bebida; o controle de vagas deve ser rigoroso, para que a espera seja equitativa, ou seja, respeito à ordem de chegada; as inversões de ordem sejam explicadas aos clientes como, por exemplo, o casal que chegou depois foi chamado antes de uma família porque a mesa liberada possui capacidade para apenas duas pessoas; por fim, é possível instalar uma televisão no local para distrair os clientes e já disponibilizar menus para que as pessoas vejam as opções, valorizando o serviço e oferecendo mais um bom motivo para o cliente suportar melhor a espera.

2.3.3 Processos para a recuperação de serviços

Independente do cenário empresarial completo ou da competência dos funcionários, os imprevistos acontecem e, com eles, as falhas são inevitáveis.

Pensando nessa realidade, é importante que a empresa possua processos estruturados para a recuperação de serviços para tratar e agir diante de falhas, retendo os clientes. As professoras Zeithaml e Bitner (2003, p. 169 – 174) traçam algumas estratégias possíveis para a recuperação, as quais são apresentadas resumidamente a seguir:

- Adotar a política do fazer a coisa certa já na primeira vez. Criar uma cultura de qualidade total para que não haja brechas é um método importante para a redução substancial das falhas, fazendo com que todos os funcionários compreendam a importância de promover a percepção de confiabilidade nos serviços parte dos clientes e se atentem aos padrões e regras a serem seguidos;
- Capturar o maior número de reclamações possível. É através da identificação, registro e acompanhamento das ocorrências que uma organização de serviços consegue verificar as oportunidades de correção e melhoria;
- Responder com rapidez. Quando o cliente reclama, ele espera um retorno rápido da organização. Da mesma forma, quando um erro ocorre, o cliente espera que a solução venha com velocidade. Isso só é possível quando os procedimentos estão bem estruturados e os

funcionários possuem as informações e a autonomia necessária para a tomada de decisões, quando e como resolver o problema do cliente;

- Tratar todos com justiça. Quando uma falha ocorre, o cliente espera uma resposta justa e condizente com a promessa de serviço inicial ou com o tratamento que outros clientes recebem;
- Aprender com a experiência. Muitas vezes, o problema identificado trata de algo pontual e exclusivo de determinado cliente. Outras vezes, os registros de problemas provam que trata de algo constante e que merece um estudo para correção de procedimentos;
- Aprender com os clientes perdidos. Apesar de representar uma parte mais dolorosa para os negócios, buscar junto a antigos clientes as razões que os levaram a deixar a companhia para consumirem serviços da concorrência pode representar uma grande oportunidade para o tratamento de recuperação de serviços.

2.3.4 Processos para a inovação constante

Assim como ocorre na indústria de bens de consumo, as organizações de serviços precisam estar atentas às oportunidades de inovação. Isso não significa que os profissionais precisam se reinventar completamente. Como Schmitt (2004, p. 35) explica, deve-se entender por inovação tudo aquilo que agrega algo positivo na vida dos clientes, podendo ser algo de grande importância ou não.

A importância do processo de inovação se dá na demonstração ao cliente que é possível ter novas e relevantes experiências junto àquela organização. Esse processo precisa ser contínuo porque as soluções implantadas não permanecem novas para sempre. É preciso manter o olhar sobre as oportunidades de novas ideias para que a experiência do cliente também seja renovada.

Para exemplificar, é possível imaginar uma casa noturna onde a inovação da música deve acompanhar as tendências e os desejos dos clientes que a frequenta, assim como a implantação de tecnologias de iluminação e qualidade de som para se manter em nível de concorrência com os outros locais. Para complementar, a comunicação com o cliente precisa ser atualizada para garantir que o público de interesse seja atingido.

3 A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DISNEY

O objetivo deste trabalho é apresentar o método Disney para a construção da experiência do cliente. Trata-se das estratégias de serviços adotadas pela organização de entretenimento para construir a experiência de seus clientes, algo que é chamado de *magia prática* pelo Disney Institute (2011, p. 22 – 23), que apresenta os componentes deste termo utilizando a seguinte metáfora: a reação que a magia prática causa no público quando a apresentação ocorre de forma ininterrupta e harmoniosa, é o componente de palco, enquanto o componente de bastidores diz respeito à preparação ou às operações necessárias para o espetáculo que é apresentado no palco.

É evidente que o WDWR, após tantos anos adquirindo experiência nos mercados nos quais opera, já construiu uma plataforma completa para produzir a desejável experiência para seus clientes em cada etapa do processo de consumo e contato com a marca, desde a primeira visita ao site da companhia e a compra de um pacote de viagem até o *check out* e traslado até o aeroporto de Orlando.

O WDWR é fruto de um desejo de Walt Disney. Quando Green (1999, p. 178 – 179) apresenta as memórias do piloto corporativo, Kelvin Bailey, é contada a história de uma visita à área pantanosa da Flórida na qual a companhia planejava a compra de algo equivalente a 121 quilômetros quadrados. Naquela época, Walt mostrava já ter formulado claramente em sua mente o que ele entendia ser o parque temático ideal que deveria ser criado, apontando o local das áreas onde, naquele momento, havia apenas mato e água. No entanto, ele não imaginava o tamanho e a visibilidade que o complexo do WDWR iria adquirir em um futuro próximo.

O atendimento de qualidade, segundo o Disney Institute (2011, p. 23), significa “superar as expectativas dos convidados e prestar atenção aos detalhes”. Dito isto, e considerando as dimensões do WDWR, os próximos itens apresentam apenas um fragmento do que compõe a experiência do cliente Disney. São demonstrados o início, o desenvolvimento e a conclusão das experiências que ocorrem em um de seus parques temáticos, o *Magic Kingdom* (em português, Reino Mágico), através dos elementos humanos, físicos e processuais.

3.1 AS TERMOLOGIAS UTILIZADAS NA DISNEY

Antes de iniciar a apresentação da construção da experiência do cliente, é válido familiarizar o leitor deste trabalho com alguns termos utilizados pelo WDWR no dia a dia de suas operações, pois eles são também utilizados como sinônimos ao longo do trabalho. As nomenclaturas mencionadas a seguir são importantes, foram todas adotadas propositalmente e possuem completa conexão com a filosofia adotada pelo jeito Disney.

Primeiro, no WDWR, os clientes, visitantes dos parques, são chamados de *guests* (em português, convidados). Isso demonstra a preocupação em tratar as pessoas não apenas como indivíduos que consumirão o serviço e irão embora, finalizando o processo. A ideia de convidado indica um tratamento individualizado, especial, que busca garantir a melhor impressão do indivíduo para que ele volte ao *resort* em ocasiões futuras. Dessa forma, os funcionários não atendem clientes, mas recebem convidados.

Outro ponto importante, inclusive, é a denominação dada aos funcionários: na organização, são todos tratados como *Cast Members* (em português, membros do elenco). A promessa do WDWR para seus convidados é proporcionar o dia mais feliz de suas vidas, um dia mágico, e isso é alcançado através de um show. Qualquer funcionário que tenha contato com os convidados, dessa forma, transforma-se em um membro do elenco, fazendo parte da construção e execução desse show.

Como qualquer apresentação, em um contexto convencional, o show acontece no *stage* (em português, palco), e é justamente esse o nome dado para qualquer ambiente do *resort* no qual haja interação com os visitantes. É uma das formas de manter na mente dos membros do elenco que, uma vez no palco, eles devem incorporar seus papéis e apresentar aos convidados o show que é esperado por eles. Por outro lado, os ambientes de *offstage* ou *backstage* (em português, bastidores) são os locais que não são vistos pelos visitantes, onde os funcionários podem se preparar ou descansar em seus intervalos.

O Disney Institute (2011, p. 69) aborda as linguagens utilizadas pela Disney mencionadas acima, citando ainda os termos *attractions* (em português, atração), para se referir aos brinquedos ou shows do parque; *costumes* (em português, fantasia), como referência aos uniformes dos funcionários; *audition* (em português, audição), como é chamada a entrevista de recrutamento de funcionários; *Greeter*

(em português, anfitrião), que é qualquer membro do elenco que atue em contato direto com os visitantes; e *presentation* (em português, apresentação), o jeito Disney de fazer referência ao trabalho.

Uma vez que já se sabe como o WDWR nomeia alguns dos componentes mais estratégicos de seu dia a dia, é possível introduzir as estratégias adotadas pela organização. Para esclarecimento, este trabalho utilizará os seguintes termos como sinônimos:

- Empregados, colaboradores, elenco ou membros do elenco para referência aos funcionários;
- Ambiente ou palco para referência ao cenário;
- Convidados ou visitantes para referência aos clientes.

3.2 OS VALORES DO WDWR

O WDWR segue as mesmas orientações de cultura corporativa do WDWR Company, assim como todas as demais empresas da companhia, independentemente do segmento de atuação.

Segundo o portal de recursos humanos do grupo, Disney Careers (2012), são seis os valores organizacionais que guiam a tomada de decisão e apresentação de seus colaboradores:

- Inovação: na Disney, todos estão comprometidos com o uso da tecnologia e da inovação em seus serviços;
- Qualidade: a busca incansável pelos maiores padrões de excelência e pela alta qualidade em todos os produtos e serviços, em todos os setores nos quais a companhia atua;
- Comunidade: existe a preocupação em gerar ideias inclusivas e positivas para o laser das famílias, oferecendo experiências de entretenimento para todas as gerações;
- Histórias: ao contar histórias, é possível engajar e inspirar as pessoas;
- Otimismo: o resultado do trabalho deve se relacionar positivamente com a intensificação da felicidade e com a esperança;

- Dignidade: a Disney honra a confiança que as pessoas depositam na companhia.

Alinhados à companhia, o WDWR trabalha com quatro padrões ou valores de atendimento, os quais formam uma base de mensuração para a qualidade do serviço, e orientam os critérios para as ações que resultam na entrega da promessa aos clientes, conforme apresenta o Disney Institute (2011, p. 28): segurança, cortesia, show e eficiência. Eles já eram implícitos, segundo o Disney Institute (2011, p. 50), na visão de Walt quando a Disneylândia, primeiro parque temático da companhia, foi idealizada, nos anos 40. Naquela época, o treinamento dos funcionários, criado por Dick Nunis, que seria nomeado presidente do conselho do Walt Disney Attractions, tratava o tema “criar felicidade” e já embutia alguns comportamentos que eram esperados dos funcionários. Foi Dick quem listou os quatro componentes mencionados anteriormente, em 1962, e desde então a única alteração foi do termo original *capacidade para eficiência*.

Existe uma ordem de priorização dos valores de atendimento do WDWR, o que tem fundamento, como exposto pelo Disney Institute (2011, p. 54), pois esclarece a atitude esperada de um membro do elenco ao lidar com uma situação que gere um conflito entre padrões. Em um exemplo simples, espera-se que um funcionário desligue um brinquedo caso haja o risco do convidado se ferir. A segurança é o padrão de atendimento número um, mesmo que ponha em cheque o padrão do show por gerar incômodo aos demais visitantes que não corriam riscos.

Os quatro padrões do WDWR são explorados nos tópicos seguintes por ordem de prioridade de tratamento.

3.2.1 A segurança

Conforme apresentado pelo Disney Institute (2011, p. 51), o fato de a segurança possuir prioridade em relação aos demais padrões é justificada: convidados feridos ou situações que geram uma tensão pelo risco potencial de ferimentos tornam as pessoas infelizes. É por isso que, no WDWR, são tomadas todas as medidas possíveis de prevenção e métodos de tratamento de incidentes. Isso inclui ferramentas de trabalho e treinamentos que, muitas vezes, excedem os requisitos dos órgãos reguladores.

Bruce Johnson, um *Imagineer* (1996, p.113), palavra cunhada pela própria organização para se referir aos criativos por trás da criação de toda e qualquer estrutura do WDWR, explica que na hora de criar uma atração, não é possível se acomodar perante a estatística de uma chance em um milhão de acontecer um incidente; afinal, considerando que milhões de pessoas visitam a Disney todos os anos, isso significaria aceitar o risco de um número de acidentes incertos a cada doze meses. Ao desenvolver um brinquedo, é preciso pensar em uma estrutura na qual a chance de algo dar errado seja de um em centenas de milhões.



Figura 1 - *Wishes*

Fonte: WALT DISNEY WORLD NEWS (2012)

Um exemplo claro de como o padrão segurança se sobrepõe aos demais acontece todas as noites no *Magic Kingdom*, durante as preparações do show *Wishes* (em português, Desejos). O espetáculo é um dos mais aclamados em todo o complexo do WDWR e, nele, um jogo de sons e luzes acontece no Castelo da Cinderela, junto de uma sequência de fogos de artifícios, com lançamentos tanto dos fundos do parque, quanto do teto de algumas atrações, das torres e laterais do castelo, conforme ilustra a Figura 1. Para minimizar qualquer risco de incêndio, os locais de onde os fogos são disparados são inundados com água. Além disso, projéteis desses fogos caem do céu a todo instante e, portanto, representam um

perigo para os convidados. Para lidar com a questão, todos os dias, especialistas fazem os cálculos necessários para determinar os ventos e as áreas com risco de queda. Membros do elenco são escalados para isolar essas áreas, com cordas, e assumir posições estratégicas. Simultaneamente, as atrações do local são temporariamente fechadas. Antes do início do show, uma checagem final é feita para garantir que nenhum convidado esteja dentro do espaço evacuado. Apesar dos visitantes ficarem incomodados por não poderem usufruir de uma determinada atração ou, devido ao bloqueio de algumas áreas de circulação, precisarem dar uma volta maior pelo parque, é preferível, no entendimento da empresa, reduzir a cortesia e impedir que uma pessoa passe pelas cordas de limitação a expor os convidados a situações de risco.

3.2.2 A cortesia

O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009, p. 559) cita diversos termos ao longo da definição da palavra cortesia, entre eles, civilidade, educação no trato com outrem, amabilidade, polidez, gesto ou dito delicado e educado e cumprimento respeitoso a uma pessoa considerada especial. Para algumas corporações, apesar de considerar a cortesia um atributo importante, talvez seja questionável a inserção dela como um dos principais valores. Na Disney, há preocupação em oferecer um atendimento especial a todo o público, formado por milhões de indivíduos de etnias, religiões, nacionalidades e culturas diferentes.

É justamente essa abordagem a apresentada pelo Disney Institute (2011, p. 51 – 52): todos os convidados devem ser tratados como pessoas muito importantes. Essa afirmação significa ir além do “tratar como gostaria de ser tratado”, para atingir o padrão de compreender e “tratar as pessoas como *elas* gostariam de ser tratadas”, trabalhando e atuando para identificar as diferentes emoções e culturas de cada indivíduo. Para conseguir que esse valor se torne efetivo, é natural que os recrutadores do WDWR busquem formar um time de pessoas com grandes habilidades interpessoais, com capacidade real de se importar e assumir a responsabilidade pela felicidade dos convidados, adotando uma postura de antecipação às suas necessidades.

Alguns exemplos da prática da cortesia, também citados pelo Disney Institute (2011, p. 52), incluem a forma como um membro do elenco dá orientações sobre a localização de algo: sempre aponta com dois dedos ou com a mão aberta para a direção desejada. O motivo para isso é que, em algumas culturas, incluindo a brasileira, apontar com um dedo para alguém é uma indelicadeza. Outra forma de exemplificar é observar uma das funções assumidas pelo elenco: a de *Greeter* (em português, saudador, ou aquele que dá as boas-vindas). Esse funcionário é responsável por receber os convidados nas mais diversas atrações do parque e, por estar sempre na função de acolhimento, é natural que coloque em prática a cortesia com mais intensidade: ele recebe os convidados, responde a dúvidas sobre a atração específica ou sobre o parque e toma atitudes para ir além, incluindo antecipar ao convidado os requerimentos de altura mínima para ir ao brinquedo, já oferecendo outra opção de atração que se adeque às suas singularidades e que possa agradá-lo.

3.2.3 O show

O objetivo de manter continuamente um espetáculo de alta qualidade, do início ao fim da experiência do convidado Disney, é o que define a importância do padrão show de atendimento, segundo o Disney Institute (2011, p. 52 – 53). É por isso que, a todo instante, a história da Disney, ou de alguma atração ou área do parque, parece ser recontada repetidas vezes através dos membros do elenco e dos cenários do parque.

A estrutura de show estabelece, por exemplo, que não faz sentido ter uma carroça em *Tomorrowland*, onde tudo é futurista. Da mesma forma, não faz sentido um membro do elenco vestido com trajes sérios e escuros na região da *Fantasyland*, onde tudo é fantasia. O espetáculo não pode sofrer ruídos que afastem os convidados da sensação pretendida.

No item sobre o padrão segurança, fala-se de como o teto de algumas atrações são inundados para minimizar riscos de incêndio durante os fogos de artifício. Isso interfere no padrão show, pois os convidados, naturalmente, ouvem o barulho da água e, às vezes, ela escorre do teto e cai no chão em alguns pontos. As crianças, curiosas, questionam os membros do elenco sobre o que seria aquela

água, mesmo em um dia com céu aberto. Falar sobre a segurança e o risco de incêndio a uma criança representaria uma ruptura do show, algo que pode ser evitado com uma resposta divertida como “acredito que o Pato Donald está aprontando algo de novo”. Da mesma forma, durante o dia, é possível ver um cabo saindo do topo da maior torre do Castelo da Cinderela. Falar aos convidados que aquele é o cabo no qual a Sininho fica pendurada no início do espetáculo de fogos de artifícios é mais um exemplo de ruptura, também resolvido com uma abordagem que mantenha a magia: “a Cinderela devia estar entediada e instalou uma televisão a cabo para se divertir”.

3.2.4 A eficiência

O WDWR, como qualquer organização, também tem por objetivo o retorno financeiro, ou ela não seria sustentável. Preocupar-se com isso significa estar atento à eficiência das propriedades e das operações realizadas nos parques temáticos, como menciona o Disney Institute (2011, p. 53).

Em um parque temático, visitado por milhares de pessoas todos os dias, o trabalho com a eficiência aparece em vários aspectos: há a preocupação com a sinalização do parque para estabelecer um fluxo adequado aos convidados; é preciso lidar com a questão das filas das atrações e garantir que todos os recursos humanos e tecnológicos necessários estejam disponíveis para atender a demanda.



Figura 2 - *Dumbo, The Flying Elephant*

Fonte: DISNEY PIX (2012)

É possível vislumbrar a prática da eficiência na forma como a atração do elefante orelhudo, *Dumbo, The Flying Elephant* (em português, Dumbo, o Elefante Voador), é operacionalizada. Localizada em *Fantasyland*, trata-se de um brinquedo simples, mostrada na Figura 2, no qual dezesseis carros no formato de elefantes fazem movimentos circulares enquanto sua altura é elevada ou reduzida conforme controle dos próprios convidados. Apenas dois membros trabalham na atração, exceto nos casos nos quais a demanda esteja alta, quando o brinquedo conta com um terceiro membro do elenco, o *Greeter* (em português, anfitrião), o que demonstra eficiência de custos com pessoas. A fila da atração do Dumbo conta com duas entradas diferenciadas: uma para os convidados em geral e outra para os convidados com necessidades especiais, como cadeirantes, representando eficiência no atendimento individualizado. Logo no início da fila, uma régua vertical indica a altura mínima para uma criança ir sozinha em um brinquedo (se não atingir a medição, é preciso estar acompanhada), o que elimina a ineficiência de esperar na fila para, apenas depois, saber da restrição. Para trabalhar a comunicação e facilitar o planejamento dos convidados, diferentes pontos da fila apresentam placas indicando o tempo estimado de espera a partir daquele ponto. Para a eficiência do entretenimento, ao longo da fila as crianças podem passar o tempo com alguns brinquedos simples, como um quebra-cabeça de bonecos. A eficiência para otimização do tempo é ditada pelos dois membros do elenco: enquanto um grupo de convidados vai para os dezesseis carros, outro grupo da fila já é direcionado para uma área de espera, ou seja, apesar de uma nova rodada estar começando, o grupo completo da volta seguinte já está pronto e separado, identificados com dezesseis cartões de embarque. Assim que uma rodada termina, um dos membros do elenco dá as boas-vindas e passa as orientações de segurança para o grupo que já está pronto, liberando a área de espera e direcionando-os para os carros. Enquanto isso, seu colega distribui mais dezesseis cartões para preparar o novo grupo de espera. A atuação em dupla garante uma velocidade incrível da operação, algo que é monitorado pela catraca, que mede a quantidade de convidados que foi na atração a cada hora. São muitos exemplos do tratamento da eficiência, percebidos em uma das atrações mais simples de todo o *Magic Kingdom*.

3.3 A ATUAÇÃO DO ELENCO

Conforme consta no portal virtual Disney Careers (2012), o WDWR emprega aproximadamente sessenta mil colaboradores para operacionalizar as estruturas dos parques e hotéis, os quais desempenham mais de três mil funções diferentes. Smith (1994, p. 80) menciona uma citação do próprio Walt Disney, a qual explicita o quão fundamental é esse elenco: “você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo [...] mas são necessárias pessoas para fazer do sonho uma realidade”. Essa afirmação de Walt reflete seu pensamento de como os colaboradores representam, quem sabe, a parte mais importante no complexo processo de trabalho para superar as expectativas dos convidados. Essa preocupação pode ser melhor avaliada com o exemplo citado por Green (1999, p. 166) ao relatar a irritação de Walt ao saber que os membros do elenco da Disneylândia deixavam o local nos intervalos de almoço e jantar. Walt teria pedido, na ocasião, que as pessoas permanecessem na propriedade, que comessem no parque, ficassem na fila com as pessoas e que as ouvissem.

Os itens seguintes deste capítulo apresentam o formato do atendimento no WDWR, os fundamentos desses serviços, como o elenco é preparado para desempenhá-lo e quais são algumas das estratégias de reconhecimento adotadas pela área de Recursos Humanos da organização.

3.3.1 O atendimento na Disney

O que um convidado leva para o WDWR, além de familiares ou amigos? Altas expectativas. De acordo com o Disney Institute (2011, p. 23), isso torna o conceito de encantar os convidados algo mais desafiador, indo além da satisfação das necessidades já criadas pelo visitante que imagina como deveria ser sua estadia na Disney. No entender do Disney Institute, é através da qualidade do atendimento que os convidados reconhecerão os serviços.

Eisner (1999, p. 228), presidente da The Walt Disney Company até 2005, diz que o elenco, com sua cordialidade e comprometimento, e a admiração dos convidados pela forma como são tratados, são os principais definidores da visibilidade da Disney. A declaração do executivo prova que os funcionários dos

parques compreendem e tomam atitudes coerentes com o que é chamado pelo Disney Institute (2011, p. 46 – 50) de tema de atendimento, ou seja, uma declaração que define uma missão, como ela é concretizada e para quem ela é dirigida. No *resort*, esse tema de atendimento é: “criar felicidade, proporcionando o melhor em entretenimento, para pessoas de todas as idades, por toda parte”.

A declaração comunica o propósito de toda a organização, um propósito para os membros do elenco e uma promessa para os convidados. No WDWR, ela é realizada com base nos critérios dos quatro padrões de atendimento (segurança, cortesia, show e eficiência), conforme apresentados no item 3.2 deste trabalho.

3.3.2 Os fundamentos Disney

Com o tema do atendimento como um propósito para os membros do elenco, definindo o fim, o como e para quem, e com os quatro padrões como norteador, é possível estabelecer algumas diretrizes práticas para a prestação do serviço aos convidados.

Conforme mostra o Quadro 1, sete pontos resumem a forma de apresentação e comportamento esperados dos colaboradores. Os itens esclarecem as expectativas da Disney, enquanto contratadora, e reforçam as responsabilidades dos funcionários. Além disso, criam um referencial comum para todos do elenco no que tange à interação com os convidados e consolidam o padrão da cortesia nos moldes do WDWR. Todas essas justificativas para a adoção das diretrizes são apresentadas pelo Disney Institute (2011, p. 75).

1. Faça contato visual e sorria

- Comece e termine cada contato e comunicação com o convidado com contato visual direto e um sorriso sincero.

2. Cumprimente e dê boas-vindas a cada e todo convidado

- Use o cumprimento apropriado com cada convidado com quem você fizer contato.
“Bom dia / tarde / noite!”;
“Bem-vindo!” / “Tenha um bom-dia”;
“Como posso ajudar?”.
- Faça com que os convidados se sintam bem-vindos com um cumprimento diferencial especial em cada área.

3. Busque o contato com o convidado

- É a responsabilidade de cada membro do elenco procurar convidados que precisem de ajuda ou assistência.
Ouça as necessidades dos convidados;
Responda as perguntas;
Ofereça assistência (por exemplo: tirar fotos da família).

4. Proporcione imediata recuperação do atendimento

- É a responsabilidade de todos os membros do elenco tentar, na medida do possível, solucionar imediatamente uma falha no atendimento ao convidado antes de se tornar um problema de atendimento ao convidado.
- Sempre descubra a resposta para o convidado e/ou encontre outro membro do elenco que possa ajudar o convidado.

5. Mantenha linguagem corporal apropriada o tempo todo

- É responsabilidade de todos os membros do elenco exibir uma linguagem corporal de disponibilidade quanto estiver no palco.
Aparência atenciosa;
Boa postura;
Expressão facial apropriada.

6. Preserve a experiência “mágica” do convidado

- Sempre se concentre no positivo, em lugar de regras e normas.
- Conversas sobre problemas pessoais ou sobre o trabalho na frente dos nossos convidados são inaceitáveis.

7. Agradeça cada e todo convidado

- Estenda a cada convidado sinceros agradecimentos na conclusão de cada transação.
- Ofereça a cada convidado um agradecimento ou expressão de apreciação quando ele sair da sua área.

Quadro 1 - Diretrizes para o atendimento ao convidado

Fonte: INSTITUTE (2011, p. 74)

A ideia de fazer contato visual e sorrir é tão importante na gestão de pessoas da Disney que, nos bilhetes impressos para os membros do elenco, nos quais consta a lista de rotatividade da equipe entre as diferentes funções que devem ser desempenhadas, essa diretriz é sempre ressaltada. Dessa forma, quando um funcionário pega o bilhete, ele irá sempre ler algo semelhante a “vá para a Splash Mountain, assuma a posição de *Greeter* e sorria”.

Outra preocupação é respeitar as individualidades dos convidados, como fica demonstrado na orientação repassada aos que assumem a função de *Greeter*, que tem como papel principal dar as boas-vindas. Eles são norteados a utilizar a forma adequada de cumprimento, como desejar “um bom feriado” no lugar de “um Feliz Natal” ao dirigir-se a grupos grandes, pois há grande possibilidade de haver convidados de diferentes religiões.

Conellan (2010, p. 126) dá um exemplo prático sobre a proatividade no contato com os convidados: uma das perguntas mais famosas feitas por eles no *Magic Kingdom* é “a que horas começa o desfile das quinze horas”. A pergunta pode parecer cômica aos ouvidos de quem não está treinado, mas espera-se que o membro do elenco compreenda o que há por trás da questão. Dessa forma, o funcionário alinhado com as diretrizes responderia que o desfile começa pontualmente às quinze horas, mas que é preciso chegar ao local trinta minutos antes para conseguir um bom lugar. Mais do que isso, poderia ainda falar que o desfile começa no horário certo em *Frontierland*, mas que se os convidados desejam ver a parada na *Main Street*, deveriam aguardar a chegada dos primeiros carros alegóricos apenas vinte minutos depois.

Sobre a recuperação rápida do atendimento, Conellan (2010, p. 163) também apresenta um exemplo prático: há muitas gaivotas sobrevoando o parque e é comum que tentem roubar a comida das mãos de convidados desatentos. Em uma situação em que um sorvete ou outro alimento cai no chão, existe uma falha de atendimento, mesmo que o elenco não tenha responsabilidade direta sobre o incidente, afinal, pagar e ver o lanche cair no chão provoca a infelicidade do visitante; e infelicidade é algo que se opõe ao tema de atendimento da Disney. Por isso, espera-se que o funcionário adote uma postura proativa para solucionar a questão, no caso, cordialmente acompanhando o convidado até o estabelecimento para repor o alimento.

A questão da linguagem corporal trata de orientar o elenco para que, a todo instante em que estiverem no palco, seja mantida uma postura que promova o conforto dos convidados para uma aproximação. Isso é importante, pois, apesar da ideia de proatividade, muitas necessidades dos visitantes podem não ser percebidas na ausência de uma declaração verbal. Por exemplo, um grupo sem mapa pode estar procurando uma atração específica, mas aos olhos de todos, é apenas mais uma família caminhando pela área. Uma postura receptiva facilitará que o grupo se

sinta bem em pedir por orientações ou fazer qualquer outra pergunta aos membros do elenco.

A experiência “mágica” preservada inclui, na prática, os exemplos apresentados sobre o padrão show de atendimento (item 3.2.3). Se a Disney deseja criar a felicidade, espera-se que os membros do elenco interpretem seus papéis continuamente, e isso inclui o bom senso ao tratar de alguns assuntos. Tópicos como guerras, corrupção, entre outros assuntos que possam suscitar tristeza, não são desejáveis, assim como expor qualquer problema pessoal ou de trabalho para um convidado.

A sétima e última diretriz diz respeito à conclusão de qualquer atendimento e à orientação clara para uma despedida cortês. É por isso que, tanto quanto as boas-vindas, os convidados logo se acostumam a ouvir também despedidas como “tenha um dia mágico”, “desejo um fim de tarde maravilhoso”, “espero voltar a vê-los e não deixem de assistir ao *Wishes*”, entre outras declarações que encerram mais um ciclo de atendimento prestado por um único colaborador.

Para garantir que os milhares de membros do elenco tenham conhecimento dessas diretrizes o WDWR emprega um programa de treinamento bem estruturado, no qual todos os recém-contratados passam antes de assumirem suas posições no palco.

3.3.3 O treinamento do elenco

Segundo o Disney Institute (2011, p. 67 – 68), ao ser convidado para uma oportunidade de trabalho no WDWR, o indivíduo participa de uma audiência, que, como citado anteriormente, é o nome dado pela organização à etapa de entrevista de emprego. Caso seja contratado, passará por duas etapas de treinamento.

Primeiro, há o programa de orientação chamado *Traditions* (em português, Tradições), no qual são apresentadas as diretrizes mencionadas no item anterior e demais orientações genéricas aplicáveis a todos os funcionários; depois, há o treinamento específico para a função a ser exercida pelo colaborador, com explicações e práticas das atividades técnicas e operacionais. Detalhes sobre essas duas etapas são apresentadas a seguir.

3.3.3.1 O *Traditions*

Em uma sala de aula da *Disney University*, todos os novos colaboradores passam pelo treinamento *Traditions*, o qual, como apresenta o Disney Institute (2011, p. 68 – 69), utiliza diversas técnicas de apresentação para envolver os novos membros e atingir os seguintes propósitos:

- Explicar os fundamentos da cultura do WDWR, com a apresentação da visão de Walt Disney, vídeos que contam a história do parque e como os serviços seguem uma cultura coerente desde o início;
- Esclarecer a linguagem e principais símbolos e códigos utilizados, ressaltando os padrões de qualidade e comportamentos esperados pelos membros do elenco;
- Empolgar e gerar expectativa sobre o trabalho nos parques e hotéis;
- Apresentar as normas de segurança, o principal padrão de atendimento do WDWR.

É durante esse treinamento que os membros do elenco aprendem como manter a herança de atendimento de qualidade do WDWR. Alguns exemplos descritos por Conellan (2010, p. 51 – 52) são apresentados nesse primeiro treinamento para demonstrar como os colaboradores devem agir para superar as expectativas dos convidados e demonstrar entusiasmo em seu trabalho, como oferecer-se para ajudar uma família que está buscando informações ou tirar uma foto para um grupo, garantindo que todos apareçam na fotografia.

3.3.3.2 O treinamento específico

De acordo com o Disney Institute (2011, p. 78), o treinamento específico apresenta missão, visão e valores locais, específicos para uma determinada área, apesar de estarem totalmente alinhados às diretrizes gerais já apresentadas durante o *Traditions*.

O treinamento específico é realizado individualmente, sob a orientação de um treinador que já domina todos os conhecimentos necessários para a função e trata dos trejeitos e comportamentos esperados. Por exemplo, os membros do elenco que

desempenharão funções na *The Haunted Mansion* (em português, A Mansão Mal-assombrada) são orientados para não sorrirem, pois esse é um dos poucos locais do *Magic Kingdom* onde se deve manter uma atmosfera que gere tensão e expectativa de susto nos convidados.

O treinamento contempla, ainda, as informações técnicas necessárias para a condução do trabalho como, por exemplo, o manuseio das máquinas de uma atração, ou ligar e desligar um brinquedo, armazenar os alimentos na cozinha de um dos restaurantes, lidar com os estoques das lojas, entre tantas outras atividades.

Um novo membro do elenco assume sua posição apenas após aprovado pelo seu treinador, que o acompanha em um teste prático para avaliação, no qual o colaborador desempenha suas atividades diante do treinador observador que intervém em situações cuja condução pareça equivocada.

3.3.4 O visual Disney

Todo membro do elenco ingressa na companhia ciente de que é preciso estar de acordo com alguns padrões visuais, o que é chamado de *Disney Look* (em português, Visual Disney). Os novos colaboradores devem estar em conformidade com esses padrões para participar do *Traditions*, quando são explicados os motivos das exigências, segundo o Disney Institute (2011, p. 69 – 70). O visual é tão importante que volta a ser reforçado durante o treino específico para a função e através da cartilha *Disney Look Guidelines* (2004). O Anexo 1 apresenta as páginas de sumário e de texto de introdução desse material.



Figura 3 – Exemplo de *nametag*

Fonte: acervo próprio de imagens

Relacionadas ao terceiro valor de atendimento, “show”, as regras visuais incluem orientações específicas para homens, como tipos de corte de cabelo e uso de barba, e para mulheres, como o uso de joias ou a pintura do cabelo. Além dessas normas, constam no manual as regras gerais do visual Disney, destinadas a todos:

- *Nametags* (em português, etiqueta com nome): a Disney acredita que é importante expor aos convidados e aos colegas qual é o seu primeiro nome, pois isso facilita a aproximação das pessoas. As *nametags* da Disney são botões com design próprio e devem estar presos, salvo raras exceções, no lado esquerdo do peito. Além de facilitar a comunicação, elas atendem o propósito de informar aos convidados o país de origem e em quais idiomas o membro do elenco está apto a atendê-los, como mostra a Figura 3;
- Cartão corporativo: em atendimento à segurança da companhia, todos os membros do elenco devem carregar consigo o cartão de identificação, no qual consta a informação de matrícula funcional. Enquanto nos bastidores, esse cartão pode ser visível para facilitar a identificação, mas não deve ser visto enquanto se está no palco;
- Acessórios para os olhos: o uso de óculos escuros é permitido apenas durante as atividades nas quais o acessório colabora com o desempenho e a segurança do membro do elenco, por exemplo, em locais com incidência da luz do Sol. Os óculos devem ser de cores neutras e as lentes não devem ser espelhadas. Em caso de lentes de contato, estas não podem ser de cores que demonstrem artificialidade. O argumento para essa padronização de acessório é o fato de o olhar ser um componente importante para a comunicação com os visitantes;
- Alteração corporal: a modificação intencional do corpo, como utilização de “piercings” ou tatuagens visíveis, não são toleradas no WDWR. A exceção trata da utilização de brincos discretos pelas mulheres.

3.3.5 O reconhecimento

Com tantas normas rigorosas de segurança, diretrizes específicas sobre o comportamento, padrões de atendimento e serviços e regras rígidas em relação à apresentação visual do elenco, é evidente que a Disney necessita de ferramentas para manter o engajamento e o alinhamento de todos com o trabalho. Conellan (2010, p. 90 – 93) expõe duas delas, citadas a seguir.

Primeiro, é comum que os convidados, após deixarem o *resort*, escrevam cartas ou e-mails direcionados a um ou outro membro do elenco que marcou a sua visita, superando suas expectativas. Quando isso acontece, a equipe de atendimento direciona a mensagem para o gestor de quem é elogiado. Em um momento oportuno, por exemplo, na reunião de time após o fechamento do parque, o gerente lê a mensagem, parabeniza e agradece o membro do elenco pelo serviço prestado. Além disso, o texto é fixado em algum dos murais que há nos bastidores, para lembrar a todos como aquele colega foi um exemplo.

Existe um programa de reconhecimento chamado *Guest Service Fanatic* (em português, Fanático pelo Serviço ao Convidado). A ideia é promover o reconhecimento espontâneo e imediato diante de boas ações através da entrega de cartões, nos quais consta o texto “você foi reconhecido como um fanático pelo serviço ao convidado por...”. O trecho é completado e entregue ao colega que desempenhou sua função de forma exemplar. Quem recebe um cartão de *Guest Service Fanatic* o deposita em urnas disponibilizadas nos bastidores para concorrer a diversos sorteios mensais de prêmios, como DVDs de filmes da Disney.

Uma vez conhecidas as estratégias adotadas pela Disney em relação aos membros do elenco, é possível aprofundar mais as questões do palco, ou seja, o ambiente onde o serviço acontece.

3.4 O PALCO MAGIC KINGDOM

Conforme mencionado no primeiro parágrafo do capítulo três, o WDWR trabalha com o conceito de “magia prática”, conferindo ao modelo de negócios a diferenciação em relação ao que é feito nos bastidores, onde são realizadas as operações necessárias para gerenciar os parques, e no palco, ou seja, áreas para as ações visíveis aos convidados. Este capítulo apresenta detalhes sobre o desenvolvimento e o conceito do mais famoso palco do *resort* da Flórida.

O *Magic Kingdom* foi o primeiro dos quatro parques temáticos do complexo WDWR a ser inaugurado. O evento aconteceu em 1º de outubro de 1971, na Flórida (Estados Unidos), conforme consta no registro histórico disponível no site oficial do The Walt Disney Company (2012).

Segundo a descrição apresentada na página oficial do WDWR (2012), o *Magic Kingdom* é um espaço que busca trazer o encantamento dos contos de fadas através de atrações clássicas, entretenimento intenso e a aparição de diversos personagens da Disney. O local foi construído em um terreno de mais de 400 mil metros quadrados e possui o formato de uma roda, cujo centro localiza-se em um grande pátio em frente ao Castelo da Cinderela. As calçadas de circulação levam a seis ambientes com atrações e decorações temáticas diferentes, algumas já mencionadas ao longo dos capítulos anteriores:

- *Main Street, U.S.A.* (em português, Rua Principal, E.U.A.);
- *Adventureland* (em português, Terra da Aventura);
- *Frontierland* (em português, Terra da Fronteira);
- *Liberty Square* (em português, Praça da Liberdade);
- *Fantasyland* (em português, Terra da Fantasia);
- *Tomorrowland* (em português, Terra do Amanhã).

Detalhes sobre cada uma das áreas mencionadas são apresentados ao longo dos próximos itens, os quais são apresentados com foco na estrutura montada para prover o ambiente necessário para a melhor experiência dos convidados, afinal, tudo, animado ou inanimado, os influencia. Um mapa do *Magic Kingdom* pode ser consultado no Anexo 2.

3.4.1 A composição do cenário

No WDWR, o cenário é composto por todo e qualquer objeto ou ferramenta que interaja com um dos sentidos sensoriais ou que comunique algo para os convidados. Dessa forma, conforme lista o Disney Institute (2011, p. 95), são componentes do cenário do *Magic Kingdom*:

- Projeto arquitetônico e paisagismo;
- Iluminação e uso das cores;
- Design de orientação e textura da superfície do piso;
- Sinalização, pontos de referência e placas de orientação;
- Detalhes internos e externos;
- Música ou som ambiente;
- Cheiros;
- Experiências táteis;
- Sabores.

Preocupar-se com isso tudo é trabalhoso, mas na Disney tudo é atenção aos detalhes e não pode haver espaço para estímulos incoerentes. Imagina-se o impacto de um som de rock em *Adventureland* ou do cheiro de sanitários invadindo um espaço de alimentação. Pensa-se na diferença de percepção ao se utilizar plantas naturais ou artificiais e no quanto a comunicação com o convidado é afetada pelo fato de um membro do elenco estar ou não com sua fantasia.

Para atingir os objetivos e concretizar os padrões do WDWR, foram criados dez princípios de cenário, chamados de “Os dez mandamentos do Mickey” (Quadro 2). Em síntese, a lista trata itens relacionados à importância de criar tudo sobre a perspectiva dos convidados, utilizar a linguagem adequada para passar as informações e envolvê-los em uma história, desenvolver pontos referenciais para facilitar orientação e manter o cuidado com a manutenção.

- 1. Conheça o seu público:** antes de criar um cenário, desenvolva um sólido entendimento de quem o usará.
- 2. Entre na pele dos seus convidados:** isto é, nunca se esqueça do fator humano. Avalie o cenário do ponto de vista do cliente vivenciando-o como um cliente.
- 3. Organize o fluxo de pessoas e ideias:** pense no cenário como uma história e conte essa história de forma sequencial e organizada. Incorpore a mesma ordem e lógica ao design do movimento dos clientes.
- 4. Crie um “wienie”:** tomada de empréstimo do jargão dos filmes mudos, a palavra *wienie* representa o que Walt Disney chamava de ímã visual. Ela representa um marco visual utilizado para orientar e atrair clientes.
- 5. Use linguagem visual:** a linguagem nem sempre é composta de palavras. Use as linguagens de cor e forma para comunicar-se por meio do cenário.
- 6. Evite excessos, crie surpresas:** não bombardeie os clientes com informações. Deixe que eles escolham as informações que quiserem, quando quiserem.
- 7. Conte uma história por vez:** misturar várias histórias em um único cenário pode ser confuso. Crie um cenário para cada grande ideia.
- 8. Evite contradições; mantenha a identidade:** cada detalhe e cada cenário devem sustentar e estender a missão e a identidade organizacional.
- 9. Cada grama de atenção proporciona uma tonelada de prazer:** proporcione o maior valor aos seus clientes criando um cenário interativo que lhes dê a oportunidade de exercitar todos os seus sentidos.
- 10. Continue assim:** nunca se entregue à complacência e sempre mantenha o seu cenário.

Quadro 2 – Os dez mandamentos do Mickey

Fonte: INSTITUTE (2011, p. 98 – 99)

Conforme o Disney Institute (2011, p. 98), os responsáveis pela implantação de todos os projetos são os profissionais chamados *Imagineers*, uma palavra cunhada pelo próprio Walt Disney através da união de *imagination* (em português, imaginação) e *engineer* (em português, engenharia). O termo inventado é reflexo do processo de criação e experimentação que mantém o avanço contínuo dos cenários do WDWR. Dois pontos fundamentais do ambiente do *Magic Kingdom* sob a responsabilidade desses profissionais de criação são apresentados separadamente nos itens a seguir: a lógica espacial e os bastidores.

3.4.1.1 A lógica espacial

Os *resorts* da Disney recebem centenas de milhares de clientes durante os 365 dias do ano. O contexto vivido no parque, portanto, apresenta um desafio crítico para a felicidade dessas pessoas: como apresentar uma estrutura que permita a localização e o deslocamento dos convidados com facilidade?

A questão da localização é trabalhada através da utilização correta dos componentes de cenário, conforme apresentados no item 3.4.1: os convidados são avisados sobre onde estão através de diferentes padrões de cores, músicas e sinalizações. Mais do que isso, conforme apresentado pelo Disney Institute (2011, p. 104 – 105), o parque conta com o Castelo da Cinderela com o maior “wienie”, ou seja, ímã visual. As torres podem ser vistas de qualquer ponto do *Magic Kingdom*, servindo como referência de deslocamento para qualquer convidado.

O Reino Mágico utiliza um mapa que tem como base um entroncamento principal. Ao ingressar no local pela *Main Street*, os visitantes podem apenas seguir reto até o entroncamento principal, em frente ao castelo. A partir dessa grande praça, é possível optar pelos caminhos que levam às diferentes áreas do parque: passando pelo interior do castelo, chega-se à *Fantasyland*; pelos caminhos à esquerda, se vai até *Liberty Square*, *Adventureland* e *Frontierland*; pela ponte à direita, os convidados entram em *Tomorrowland*. Caminhos alternativos ligam uma área à outra, para que não seja preciso voltar até o entroncamento principal a todo instante. Para melhor compreensão, é possível consultar o mapa do parque no Anexo 2.

O Disney Institute (2011, p. 105) também apresenta a transição de áreas, chamada “*cross dissolve*”. Trata-se de uma técnica cinematográfica, responsável por levar os telespectadores de uma cena à outra de um filme, de forma ininterrupta. Na realidade do parque temático, isso significa que na passagem de uma área à outra não pode haver uma mudança muito intensa, de forma que a percepção do visitante seja confusa. Quando o visitante passa de *Fantasyland* para *Liberty Square*, por exemplo, existe uma mistura das músicas dos dois ambientes. Os prédios das duas áreas se misturam em formato de arquitetura e é preciso passar por baixo de uma ponte, um marco que completa a transição. A ideia é que o visitante sinta que mudou de ambiente, mas que isso ocorra com componentes de cenário em harmonia.

3.4.1.2 Os bastidores

Manter palco e bastidores separados é uma das grandes estratégias de cenário utilizadas pela Disney para atender aos quatro padrões de atendimento. O Disney Institute (2011, p. 111) apresenta diversas justificativas para essa separação:

- Oculta o que foi criado sem o objetivo de melhorar a experiência do cliente, por exemplo, os estoques das lojas e as cozinhas de restaurantes;
- Reduz custos, pelo fato de não ser preciso manter as áreas de bastidores nos mesmos padrões visuais das áreas de palco;
- Evita distrações para os funcionários que trabalham ou descansam nesses espaços. Um colaborador que caminha apressado para repor o estoque de um produto teria dificuldade em dar a atenção adequada a um convidado. Igualmente, os bastidores possuem áreas para o intervalo de descanso dos membros do elenco, e a presença de convidados fazendo perguntas ou de músicas da Disney a todo instante diminuiria a qualidade dele.

Especificamente sobre o *Magic Kingdom*, a construção dos bastidores exigiu um trabalho mais complexo. Conforme o Disney Institute (2011, p. 111 – 112), o terreno pantanoso no qual o parque foi construído impossibilitava a abertura de espaços de subsolo. Para resolver isso, a terra foi elevada, fazendo com que todo o palco fosse construído no segundo andar enquanto as instalações de bastidores fossem estruturadas no primeiro, formando o que é conhecido como “utilidors” (a palavra utilizada pela organização para corredores de utilitários).

Nos “*utilidors*” estão todas as instalações elétricas e tubulações da estrutura do *Magic Kingdom*. Neles, há os escritórios dos colaboradores que fazem a gestão do parque, as máquinas de registro de ponto dos membros do elenco e os vestiários. Há ainda os espaços de descanso, com lanchonetes exclusivas para os membros do elenco, e os depósitos de produtos. Foram construídos de tal forma que o deslocamento se torna muito rápido, e possuem saídas para pontos em todas as áreas do Reino Mágico. O Anexo 3 apresenta um mapa da estrutura desses corredores.

Com uma estrutura completa e colossal, é correto afirmar que os “*utilidors*” contribuem com a segurança do parque por representarem uma rota de fuga mais prática e por manter os convidados separados das máquinas que operam as atrações. Por manterem os membros do elenco que não estão trabalhando isolados dos convidados, são importantes para melhorar o item cortesia, uma vez que a disposição para atenderem os convidados em horários de descanso é menor. Apoiam o show, permitindo que os membros do elenco apareçam fantasiados apenas em suas respectivas áreas de atuação, ao invés de precisarem caminhar de um setor ao outro diante da visão dos convidados. Por fim, colaboram muito com a eficiência, tornando rápido o deslocamento de pessoas e produtos por todos os espaços de bastidores.

3.4.2 A criação de expectativa

Toda a arquitetura do *Magic Kingdom* foi pensada para envolver os convidados em um universo diferente. Conforme apresentado por Imagineers (1996, p.90), a visão de Walt Disney incluía a preocupação de evitar qualquer componente de cenário que lembrasse as pessoas sobre o mundo real em que vivem enquanto estivessem no parque. No sentido inverso, a arquitetura também é usada para promover a expectativa dos visitantes ao se aproximarem desse mundo mágico. Um dos exemplos mais claros disso é a concepção do Castelo da Cinderela, mostrado na Figura 4.

A construção, cuja torre mais alta mede mais de 57 metros segundo o portal Mouse Planet (2012), é icônica e pode ser vista de muitos pontos de fora do parque, como hotéis, gerando uma permanente sensação de proximidade com WDWR. Apesar disso, quando um visitante se aproxima do terreno do *Magic Kingdom*, a construção deixa de ser visível. O detalhe é proposital: como explica o Disney Institute (2011, p. 100), a entrada possui todos os componentes necessários para lembrar os convidados da expectativa de se entrar em um cinema. Por isso, enquanto se está na área de bilheteria, não é possível ver nenhuma atração, inclusive o castelo. Dois túneis, cujas paredes mostram cartazes das atrações, representam o caminho que há para se entrar em uma sala de cinema e guiam os convidados para o mundo mágico. Por fim, surge o início do calçadão da *Main Street*

U.S.A., com o Castelo da Cinderela, até então invisível aos olhos dos turistas, ao fundo. É o início da experiência mágica e, a partir deste ponto, não é possível ver intervenções de cenário, como prédios das cidades próximas ou automóveis.



Figura 4 – O Castelo da Cinderela

Fonte: WALT DISNEY WORLD NEWS (2012)

Outro exemplo da influência da arquitetura do parque na geração da expectativa dos convidados é a ambientação feita nas atrações, incluindo áreas de espera – um ponto que é comumente tratado com descaso em diversos lugares. Na Disney, o momento de espera na fila já é o início da atração. Quando os visitantes optam por ir ao *Mickey's PhilharMagic*, o cinema 3D que narra a confusão na qual o pato Donald se envolve ao pegar o chapéu de feiticeiro de Mickey emprestado, o ambiente de teatro existe já na fila. As paredes são decoradas com desenhos de notas musicais e cartazes do que seriam apresentações antigas, como mostra a Figura 5, enquanto uma música instrumental de fundo toca alguns temas clássicos de desenhos da Disney, os quais mais tarde serão cantados na tela de cinema. Já no hall principal, os visitantes são surpreendidos em intervalos de minutos pelas vozes de outros personagens, como Pateta e Minnie, que conversam apressados

sobre os acertos dos últimos detalhes para a apresentação. Minnie, inclusive, se questiona onde foi parar Donald – já indicando que o pato estaria tramando algo. É por tudo isso que, ao entrarem na sala de cinema, os convidados já estão todos envolvidos pela atmosfera do espetáculo e pela curiosidade do que será apresentado.



Figura 5 – Cartazes decoram o *Mickey's PhilharMagic*

Fonte: acervo próprio de imagens

Da mesma forma como a ambientação do *Mickey's PhilharMagic*, todas as demais atrações e áreas do *Magic Kingdom* parecem contar uma história, algo que aos poucos contagia os visitantes e os faz mergulhar no mundo proposto por Walt Disney.

3.4.3 Os apelos sensoriais

A apresentação dos ambientes do *Magic Kingdom* envolve os participantes em diversos aspectos. Embora os apelos visuais e sonoros sejam os mais marcantes, existem técnicas para envolver os visitantes com os sentidos do olfato, do tato e do paladar.

Em relação à visão, conforme já citado, todos os ambientes seguem um formato coerente para o envolvimento dos convidados em determinado contexto. O

ponto ainda não abordado é o fato de as técnicas visuais irem além da estrutura física das atrações: os uniformes dos membros do elenco e as placas de sinalização também conferem com a estratégia de ambientação do *Magic Kingdom*. Por exemplo, os membros do elenco que trabalham na atração dos Piratas do Caribe estão todos vestidos de piratas. Caso estivessem vestidos com trajes futurísticos, como os funcionários que trabalham nas atrações de *Tomorrowland*, isso representaria uma ruptura no envolvimento dos convidados. Esse padrão de vestimentas é comentado por Conellan (2010, p. 73). Sobre os padrões visuais, ele também menciona o fato de os designs dos carros de guloseimas serem adequados às áreas onde estão posicionados, inclusive através da utilização da psicologia das cores. O Disney Institute (2011, p. 106) cita que os carros de pipocas geralmente são vermelhos para indicar um alimento quente, enquanto os carros de sorvetes são azuis para indicar algo frio. Conellan (2010, p. 48) menciona que até mesmo as cores das calçadas são escolhidas com cuidado e foco nas pessoas: além dos tons de cores relacionados às áreas temáticas, houve também a preocupação com o reflexo que seria causado nas diferentes horas do dia. Ao comparar a Figura 6, mostrando parte de *Adventureland* com a Figura 7, que mostra *Tomorrowland*, é possível perceber a diferença de cenário e tema das áreas.

Estratégias sonoras representam um dos mais fortes apelos sensoriais utilizados no WDWR. O som é utilizado em diferentes ocasiões para gerar os sentimentos de felicidade, entusiasmo, tranquilidade, adrenalina e medo. Tudo conforme a necessidade. Dessa forma, atrações como a *The Haunted Mansion*, em *Liberty Square*, utilizam o som para deixar seus visitantes apreensivos, com efeitos como o ranger de portas ou asas de morcego batendo. Igualmente, algo que poucos convidados percebem é a diferença de som que existe na entrada do parque e em *Main Street* pela manhã e à noite, conforme menciona Conellan (2010, p. 76). Nas primeiras horas do dia, a música é alegre e mais agitada, acompanhando o clima de ansiedade dos visitantes que entram no parque e vislumbram o Castelo da Cinderela pela primeira vez; por outro lado, no final da tarde e até o término do expediente, a música é mais calma. Afinal, depois de caminhar e aproveitar o parque durante todo o dia, é normal que os convidados estejam cansados e uma música mais agitada poderia ser um incômodo. Outra importante ferramenta utilizada no *Magic Kingdom* diz respeito aos sensores sonoros dos desfiles. O Disney Institute (2011, p. 108) explica que há mais de trinta zonas de som, as quais se deslocam harmonicamente

pelos mais de cento e setenta alto falantes conforme o passar dos carros alegóricos. Dessa forma, independente de onde o convidado estiver assistindo ao desfile, ele estará cercado pela música referente àquele trecho específico do espetáculo.



Figura 6 – Cenário da *Adventureland*

Fonte: DISNEY PIX (2012)



Figura 7 – Cenário da *Tomorrowland*

Fonte: DISNEY PIX (2012)

Apesar de menos exploradas, os apelos sensoriais para o tato, o olfato e o paladar também são trabalhados no *Magic Kingdom*. O primeiro é utilizado, como indica o Disney Institute (2011, p. 109), para o tipo de piso em cada área, pois a sensação de onde se pisa faz parte da técnica de transição. Também existem

inovações para tornar o tato uma ferramenta que colabora com a magia do parque. Em *Fantasyland*, por exemplo, encontra-se uma pedra com uma espada fincada, em clara alusão à Excalibur, a famosa espada da história do Rei Arthur. Um dispositivo controlado por membros do elenco libera a espada ou a mantem bloqueada, o que se torna uma grande diversão para os convidados, pois normalmente o que acontece é o pai da família não conseguir puxar a espada, enquanto seu filho de sete anos de idade consegue fazê-lo. Esse componente de cenário é ilustrado na Figura 8.

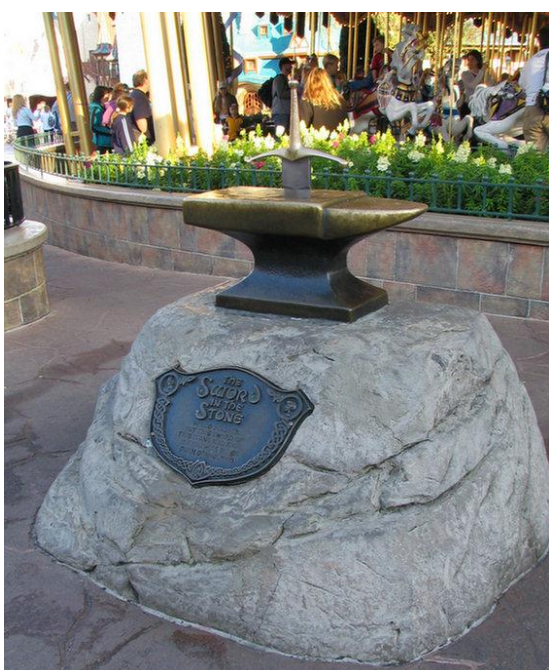


Figura 8 – A espada na pedra

Fonte: DISNEY PIX (2012)

As estratégias relacionadas ao olfato aparecem em atrações, como em *Tomorrowland*, onde há o brinquedo *Stich's Great Escape* (em português, A Grande Fuga de Stich), no qual o alienígena engraçado e agitado entre um momento e outro, solta gases, momento que é acompanhado por um cheiro terrível. Por outro lado, há estabelecimentos que possuem sistemas que levam o cheiro de pão fresco até a frente da loja, despertando o apetite de quem passeia pela *Main Street*. Um último exemplo acontece durante as famosas paradas com personagens da Disney e carros alegóricos que cruzam diversas áreas do parque. Uma das alegorias da parada de Natal apresenta uma Casa de Doces, e é claro que o cheiro de balas e chocolates invade o ambiente enquanto o carro passa. O Disney Institute (2011, p.

109) menciona o cheiro de pipoca ao se entrar no parque. Nesse caso, o apelo olfativo cumpre papel importante na sensação de se entrar em uma sala de cinema, e mesmo sabendo-se que ninguém compraria uma pipoca nas primeiras horas da manhã, o cheiro já está lá na abertura do parque. O trabalho com o sentido do paladar, por fim, é exemplificado pelo Disney Institute (2011, p. 110) pela utilização dos diferentes cardápios, conforme as áreas. Os lanches são variados e se adequam, na medida do possível, ao ambiente. Um exemplo é o “*Turkey Leg*” (em português, Coxa de Peru), uma enorme coxa de carne de ave que se come com as mãos. Ele só pode ser comprado em *Frontierland*, a área temática que lembra o velho oeste americano.

3.4.4 A limpeza dos ambientes

Quando se faz uma visita à Disney, espera-se que ele ofereça os mais altos padrões de qualidade em todos os aspectos e a limpeza do ambiente faz parte da entrega dessa promessa. É por isso que, em todos os *resorts* e parques temáticos da Disney ao redor do mundo, existe a cultura de que é responsabilidade de todos os membros do elenco manter o local limpo. O WDWR atua na higiene dos parques por três frentes: o time de limpeza, os demais funcionários e os convidados.

A equipe que lida exclusivamente com a limpeza segue padrões rigorosos para manter tudo impecável. O Disney Institute (2011, p. 114) menciona que enquanto todas as ruas são limpas diariamente e possuem a supervisão constante dos faxineiros, os banheiros recebem a visita desses membros do elenco a cada trinta minutos. Em locais onde há animais, sempre há alguém próximo para a limpeza. Durante os desfiles, o pessoal da limpeza está sempre discretamente posicionado atrás dos carros puxados por cavalos.

Mesmo que haja colaboradores contratados especificamente para lidar com a limpeza, aqueles que trabalham na operação de atrações, na segurança ou nas lojas e restaurantes atuam proativamente para manter o parque nas condições esperadas pelos visitantes. Igualmente, conforme aborda Conellan (2010, p. 56 – 59), a responsabilidade se estende dos colaboradores temporários até o presidente, pois se entende que cabe à liderança dar o exemplo para que a cultura organizacional realmente se estabeleça. Isso torna o ato de recolher um papel do chão natural para

todo o elenco. A entrega de um Reino Mágico limpo também conta com a colaboração dos próprios convidados. Entende-se que uma pessoa que vê tudo limpo ao seu redor apresenta tendência a manter o local dessa forma e fazer a sua parte. O Disney Institute (2011, p. 26), em um estudo realizado, indicou que uma pessoa aceita segurar um lixo por até oito metros, e essa é a distância entre uma lixeira e outra dentro dos parques temáticos.

3.4.5 O cuidado com os detalhes

Entre tantas organizações de serviços ao redor do mundo, a Disney talvez seja uma das que mais se destaca pela intensidade com a qual se preocupa com os detalhes em todas as etapas da entrega de seus serviços. Tratando-se de ambientação, isso significa atenção minuciosa com cada item que compõe o cenário, algo que vai mais além do trabalho com a higiene do parque, citado no item anterior. Esse fato é facilmente percebido pelos convidados, como a sinalização dos banheiros da área *Fantasyland*, onde as placas tradicionais de cavalheiros e damas são substituídas, tematicamente, por Príncipes e Princesas. Outro exemplo é relatado por Conellan (2010, p. 45) quando menciona os vitrais dispostos no interior do Castelo da Cinderela, feitos em estilo de mosaico (Figura 9), eles contam a história da princesa conforme o conto de fadas.

Outros cuidados, no entanto, dizem respeito ao que seria percebido pelos convidados apenas caso não existissem. Conellan (2010, p. 42 – 43) faz referência ao trabalho constante de retoque na tinta de postes do *Magic Kingdom*. A umidade do ar é medida para garantir que a tinta esteja seca para a abertura do parque no dia seguinte. Os convidados certamente não param para reparar na tinta nova dos objetos ao visitarem o parque, mas haveria uma percepção negativa caso houvesse pinturas descascadas, demonstrando descaso.



Figura 9 – Um dos mosaicos do Castelo da Cinderela

Fonte: DISNEY PIX (2012)

O Disney Institute (2011, p. 100) menciona alguns componentes de cenário da *The Haunted Mansion*, os quais ilustram a atenção aos detalhes no parque. As plantas na entrada não são tão bem cuidadas e as folhas que caem permanecem no chão, também rodeado de lápides. No interior da mansão mal-assombrada, tudo possui aspecto de sujeira devido a um pó artificial comprado e espalhado pela atração. Os convidados não ficam sabendo desse processo de compra, pois se trata de um tipo de informação destinada apenas aos membros do elenco.

3.4.5.1 Os detalhes para o elenco

Existem muitos investimentos realizados com foco em detalhes para os membros do elenco. No Disney Institute (2011, p. 65 – 66) esse fato fica registrado na descrição do design do Central Casting, o prédio de recrutamento de novos

funcionários do WDWR. As portas possuem maçanetas semelhantes às do filme *Alice no País das Maravilhas*, animação na qual quando a porta é aberta pela protagonista, leva a um mundo de sonhos. Após a entrada, é preciso caminhar por um longo corredor até a recepção, que fica apenas no segundo andar. Isso permite aos candidatos já vivenciar o orgulho que a Disney possui da sua história. O caminho é decorado com cenas de animações e há estátuas douradas de personagens no topo de colunas.



Figura 10 – Detalhes do *Cinderella's Golden Carousel*

Fonte: DISNEY PIX (2012)

Não é apenas nas áreas de bastidores que os detalhes são trabalhados para os membros do elenco. Isso também acontece no palco. Os convidados, por exemplo, jamais imaginariam que o carrossel (*Cinderella's Golden Carousel*) em *Fantasyland* possui detalhes pintados com tinta de pó de ouro 23 quilates, como as barras mostradas na Figura 10. Conellan (2010, p. 70) reforça que o importante é que os colaboradores saibam disso, o que colabora com a empolgação e o orgulho de trabalhar no *Magic Kingdom*.

3.4.5.2 A diversão para todos

Nem todos os detalhes apresentados no ambiente do WDWR são direcionados ao envolvimento completo de todos os convidados na atmosfera mágica pretendida pela Disney. Alguns deles estão relacionados à atenção dada a alguns públicos específicos, para garantir a padronização do atendimento e o respeito à individualidade.

Para demonstrar isso, o Disney Institute (2011, p. 25 – 26) cita que, nas portas de quartos de hotéis do *resort*, há dois olhos mágicos, um na altura padrão e outro mais baixo, para que as crianças também possam utilizar. Isso também se aplica ao *Magic Kingdom*, onde as vitrines de lojas se estendem até o chão para que, independente da altura, todos possam observar os produtos expostos com o mesmo conforto, como apresenta o Disney Institute (2011, p. 103).

A diversão para todos também inclui a questão da acessibilidade. É de se impressionar a estrutura preparada nos parques para atender ao público com necessidades especiais. Conforme consta no site oficial do WDWR (2012), há uma série de serviços disponíveis para esses convidados, incluindo, entre outros:

- A maior parte das atrações possui acesso para cadeirantes, mesmo que em algumas seja necessário que o convidado se transfira de sua cadeira de rodas para outro assento;
- Onde possível, há a opção de rampa de acesso para os cadeirantes, tornando a visita o mais confortável;
- Logo na entrada do *Magic Kingdom*, é possível alugar cadeiras de rodas;
- Há locais designados para cadeirantes assistirem aos desfiles com carros alegóricos, garantindo um espaço com boa visibilidade;
- Cães-guias de deficientes visuais são permitidos no parque, inclusive para acesso a áreas fechadas de lojas, restaurantes e de algumas atrações;
- Há dispositivos de áudio específicos para descrever cenários e atrações aos deficientes visuais, que também podem solicitar mapas em braille na central de relacionamento com os convidados;

- Em atrações do tipo teatro, como o já mencionado *Mickey's PhilharMagic*, há dispositivos de legenda individuais para os deficientes auditivos.

Todos os serviços citados acima exemplificam o cuidado com os detalhes e refletem os padrões de atendimento ao garantir a segurança, prover ferramentas que permitam manter níveis elevados de cortesia e incrementar a eficiência do *resort* ao atender adequadamente a todos. Esses cuidados estão intensamente ligados aos processos de serviços do *Magic Kingdom*, assunto do próximo item deste trabalho.

3.5 OS PROCESSOS PARA A ENTREGA DA PROMESSA

Conforme apresentado, os componentes do ambiente e os recursos humanos do WDWR representam parte fundamental para a entrega da promessa da experiência Disney. No entanto, existe um terceiro componente que contribui para isso e talvez seja o maior influenciador da volta dos convidados para uma segunda visita: os processos que suportam o serviço.

No *Magic Kingdom*, eles se traduzem em uma cultura de melhoria contínua, criando formatos e funções para a melhor utilização do ambiente e desempenho dos membros do elenco. Os itens a seguir apresentam como são alguns dos principais processos do parque, incluindo: as pesquisas com os clientes para obter uma avaliação dos serviços; os trabalhos com o fluxo de convidados, sempre intenso durante determinadas épocas do ano; os formatos que resultam no atendimento VIP a todos; a recuperação de serviços para lidar com situações adversas; e as inovações e mudanças constantes do parque para manter a sensação de novidade em cada visita.

3.5.1 A coleta de informações

Ouvir os clientes é uma necessidade fundamental de qualquer empresa que busca melhorar seu produto ou serviço. Isso também se aplica à Disney e é tratado pela organização como “guestologia”, termo utilizado para o estudo dos convidados.

O Disney Institute (2011, p. 38 – 41) apresenta algumas das práticas contempladas pela “guestologia”, como as pesquisas com os visitantes que passam pelos portões dos parques, o registro dos *feedbacks* constante daquilo que é percebido pelos membros do elenco no dia a dia e a avaliação do que é recebido através de telefonemas e e-mails dos visitantes.

O estudo da Disney entende que é preciso compreender quem são os convidados e quais as suas expectativas ao visitarem o *resort* em diferentes períodos. Os visitantes de 1990 possuem desejos diferentes dos visitantes de 2012, assim como uma família apresenta percepções diferentes da Disney se for questionada durante o passeio no parque ou quando já estiver em casa, após a visita. E todos os momentos diferentes são importantes para compor a avaliação final da experiência de cliente.

Para ter uma visão mais clara da importância que o WDWR dá para o entendimento de quem são e o conhecimento de o que querem seus clientes, Conellan (2010, p. 78) menciona a função dos *Super Greeters* (em português, “superanfitriões”), na qual o membro de elenco assume a atividade de caminhar por determinados ambientes do parque para coletar informações junto aos convidados. Esses colaboradores possuem fantasias específicas e carregam dispositivos eletrônicos nos quais anotam as informações relevantes ou as respostas das pesquisas, garantindo um registro mais fiel à realidade, aproveitando que as sensações são decorrentes de experiências vividas há poucos momentos. Esse fato faz com que as informações não apresentem viés de confusão devido ao tempo maior decorrido entre a experiência vivida e a enquete aplicada. Um exemplo da atuação desse profissional é percebido quando um brinquedo apresenta um defeito. Os *Super Greeters* são acionados para apoiar os convidados que se sentirem incomodados e coletar *feedbacks* mesmo nestes momentos, sempre com o foco de observar oportunidades de melhorias.

É claro que os *Super Greeters*, apesar de possuírem formalmente a responsabilidade sobre os *feedbacks* dos convidados, representam apenas um dos pontos de escuta da Disney, como menciona Conellan (2010, p. 80 – 84). Momentos de pesquisas informais também são importantes e fazem parte do papel de cada membro do elenco. Isso inclui, por exemplo, a situação em que um funcionário ouve uma família falando de algum problema ou incômodo qualquer. Aos olhos da Disney, isso pode resultar em uma oportunidade para aprimorar seus serviços.

3.5.2 O fluxo de convidados

O tempo é algo valioso para os visitantes de parques temáticos de todo o mundo. Para o WDWR, que recebe milhares de pessoas todos os dias, a valorização do tempo de cada convidado é um fator crítico e está diretamente ligada à eficiência com que se lida com o fluxo de convidados. O Disney Institute (2011, p.127 – 130) apresenta alguns processos utilizados para lidar com as três principais frentes de atuação em relação à mobilidade de pessoas.

A primeira frente de otimização da operação de produtos e serviços para minimizar o tempo de espera para acessar uma atração. O *Magic Kingdom* adota duas técnicas para isso. Existe um limite de capacidade de visitantes que é rigorosamente respeitado, e depois que esse número máximo é atingido a entrada do Reino Mágico é fechada e novos convidados são orientados a irem a um dos outros três parques temáticos. Além disso, em ocasiões especiais, o parque opera no formato chamado de *Extra Magic Hours* (em português, “Horas Mágicas Extras”), no qual o parque abre com algumas horas de antecedência para acesso exclusivo dos convidados hospedados em hotéis do próprio *resort*. Também é possível que o parque feche as operações em um horário padrão para os visitantes, mas permaneça em funcionamento por mais algumas horas apenas para aqueles que estão hospedados nas propriedades do WDWR. Essas horas extras permitem que esse grupo especial de clientes usufrua de toda a estrutura em um ambiente consideravelmente com menos convidados e exclusivo.

A segunda frente de atuação diz respeito a como aperfeiçoar o fluxo dos convidados através de informações que possibilitem que o visitante programe sua visita conforme suas próprias necessidades. O *Magic Kingdom* atende essa necessidade de forma exemplar ao disponibilizar mapas com informações das atrações e horários de shows e desfiles, quadros atualizados com o tempo de espera nas filas de cada atração e membros do elenco agindo na função de *Greeter* para informar a todos sobre a situação do brinquedo e qualquer outra informação do parque. Para conseguirem cumprir esse papel de forma efetiva, o elenco conta com o apoio de um boletim impresso voltado exclusivamente a eles, chamado *Tell-A-Cast* (em português, Conte ao Elenco). O informe, impresso em folha única com dobras, possui todas as informações principais para que os funcionários da Disney possam

sanar as principais dúvidas apresentadas pelos convidados ou buscar quem saiba a resposta. Um exemplo desse boletim é apresentado no Anexo 4.

A terceira e última frente visa aprimorar a experiência nas filas, ou seja, atuar para que haja comunicação clara e entretenimento mesmo durante o tempo de espera. A comunicação é importante para que os convidados saibam realmente qual é o tempo estimado de espera de uma atração e sintam que o atendimento de um membro do elenco está disponível para ele a qualquer instante. O entretenimento é importante para minimizar qualquer incômodo ocasionado pelo tempo de espera. Na atração do *Mickey's PhilharMagic*, enquanto uma apresentação está começando, os convidados que assistirão a sessão seguinte já começam a receber seus óculos 3D, e serem encaminhados até o hall de espera onde ouvirão, ao fundo, as vozes de alguns personagens que participarão do espetáculo. Essa movimentação e envolvimento com o tema da atração são fundamentais para mitigar a sensação de espera e exacerbar a expectativa dos convidados.

Para finalizar a explanação de como a Disney otimiza seus serviços e produtos, há um sistema que atua nessas três frentes de atuações, resolvendo grande parte do problema do tempo de espera: trata-se do sistema *Fastpass* (em português, Passe Rápido). Como explica o Disney Institute (2011, p. 130), a ferramenta permite que, em certas atrações, o convidado utilize o seu cartão de ingresso ao parque em uma máquina computadorizada. A máquina, então, emite um *Fastpass*, que nada mais é que um bilhete informando em que horário o convidado deve voltar àquela atração, normalmente algumas horas depois, conforme exemplo apresentado no Anexo 5. O cliente pode, então, ir fazer um lanche ou mesmo ir à outra atração para, apenas mais tarde, voltar ao brinquedo original e, com seu *Fastpass* em mãos, utilizar um acesso diferenciado, com tempo de espera reduzido. Tudo gratuitamente.

3.5.3 O atendimento VIP

A Disney também possui processos criados para permitir a realização de um atendimento VIP a todos os convidados. Isso significa que toda pessoa que visita o *Magic Kingdom* deve ser tratado com uma mescla de individualidade e customização, conferindo ao serviço algo especial e único para cada convidado.

Para alcançar isso, os processos adotados pelo WDWR incluem preocupações para lidar com diferentes públicos e a prática de *Magical Moments* (em português, Momentos Mágicos), como são chamadas as situações e oportunidades de surpreender e superar as expectativas dos convidados.

3.5.3.1 O respeito à diversidade

No item 3.4.5.2 deste estudo, são abordados alguns componentes de cenário implantados pela Disney para prestar o devido atendimento a alguns públicos, com foco naqueles com necessidades especiais. Neste capítulo, são apresentados alguns dos processos adotados junto aos membros do elenco para melhor estruturar e acompanhar o respeito à diversidade de convidados que visitam os parques.

Em consideração aos visitantes estrangeiros, o WDWR preocupa-se em entender a cultura de seus clientes mais regulares a fim de implantar processos para melhor atendê-los. Por exemplo, conforme menciona o Disney Institute (2011, p. 138), os brasileiros representam um dos principais grupos de convidados dos parques. Além disso, devido ao período de férias escolares no Brasil em julho, dezembro e janeiro, as visitas desse público concentram-se particularmente nesses meses. Para prestar o atendimento VIP, a Disney disponibiliza mapas e materiais informativos em português. Em certos espetáculos, há também a inclusão de áudios em português. Por fim, através da oferta de vagas temporárias para jovens universitários do Brasil, a Disney treina membros do elenco brasileiros para atuarem em diversas funções dos parques e apoiar no atendimento, especialmente no período citado anteriormente. Esse programa de trabalho temporário acontece todos os anos e leva milhares de jovens de todo o mundo para o *resort*, garantindo ao time um retrato tão diversificado quanto o público que visita Orlando.

Os processos de atendimento permeiam as diferentes faixas etárias. Os convidados atentos rapidamente percebem que o áudio de introdução de qualquer espetáculo da Disney inicia com os dizeres “Damas e cavalheiros, meninos e meninas”. Para os gestores do *resort*, isso é apenas mais um detalhe que mostra o respeito e a consideração que se deve ter com todos. Durante o treinamento *Traditions*, os novos membros do elenco também são orientados a se abaixarem ao atenderem uma criança, novamente para demonstrar a cortesia e reduzir a

intimidação natural que um menino ou menina tem ao falar com um adulto. Outro processo voltado a este público está relacionado ao tratamento dos casos de crianças perdidas, bastante comuns em dias mais movimentados. Para deixar o pequeno convidado menos assustado, a abordagem do membro do elenco deve ser no sentido de perguntar “seus pais se perderam?” no lugar de “você está perdido?”. O funcionário deve acompanhar a criança até o último lugar que ela se recorda estar com os familiares e aguardar alguns minutos. Caso ninguém apareça, o próprio membro do elenco conduz a criança até a enfermaria do parque. Por que esse processo é eficiente? Porque o *Magic Kingdom* é imenso e, nessa situação, os pais que procuram por seus filhos receberão a mesma orientação de qualquer membro do elenco, independente do local do parque: todas as crianças desacompanhadas devem ser levadas até a enfermaria.

3.5.3.2 Os momentos mágicos

Um dos processos mais incríveis implantados pela Disney para o atendimento aos clientes é o *magical moment* (em português, momento mágico). Trata-se de uma orientação simples, mas fundamental para a sustentação do padrão show de atendimento. A regra, passada aos membros do elenco durante as etapas de treinamento e ambientação ao local de trabalho, é a seguinte: sempre que uma oportunidade de exceder as expectativas de um convidado for percebida e as ferramentas necessárias para executá-la estiverem disponíveis, realize. Para melhor entendimento do que os gestores esperam a partir disso, diversos exemplos de momentos mágicos são apresentados aos colaboradores.

Para realizar essas ações, membros do elenco estão atentos especialmente aos botões utilizados por alguns dos convidados. Os objetos, que podem ser adquiridos por qualquer convidado gratuitamente na central de relacionamento com o convidado, servem para identificar ocasiões especiais vividas, incluindo, entre outros: aniversariantes, recém-casados e primeira visita ao WDWR. Os próximos três parágrafos relatam histórias que exemplificam como, através da atenção e comprometimento com a experiência do cliente, o elenco pratica os momentos mágicos.

Desfiles com carros alegóricos acontecem diariamente no *Magic Kingdom*, e os convidados começam a se reunir em torno do percurso para garantir bons lugares cerca de trinta minutos antes do início. Centenas de convidados aguardam pelo espetáculo e cabe ao time de controle de público mantê-los confortáveis e entretidos. A situação abre espaço para alguns momentos mágicos: é comum que, ao identificar um convidado aniversariante entre os que aguardam o desfile, o membro do elenco o chame pelo nome (escrito no botão) e cante o *Parabéns para Você*, convocando todo o público próximo para ajudar. Sem custos para a organização Disney e simples para o membro do elenco realizar, essa pequena atitude colaborou para tornar a visita inesquecível para o aniversariante e seus familiares.

Um casal opta por visitar o Reino Mágico durante a Lua de Mel. Com seus bótons de recém-casados, eles vão até um dos restaurantes do parque, onde o marido deveria ter feito uma reserva para um jantar romântico. Chegando lá, ele descobre que, na verdade, tinha feito a reserva para um restaurante do Epcot, outro parque do complexo WDWR, e que havia se confundido de estabelecimento. Explicando essa história para a recepcionista do restaurante, surge mais uma oportunidade de momento mágico. O membro do elenco pode, por exemplo, oferecer a próxima mesa livre para os recém-casados e, em seguida, contar a história para os demais visitantes que esperam por uma mesa em um tom que os engaje a colaborar para a felicidade do novo casal. Mais uma vez, foi criada uma situação que jamais será esquecida e que colaborou para manter os padrões de atendimento sem gerar custos extras.

Em uma terceira situação, pai, mãe e filha visitam o WDWR pela primeira vez. Eles ganham os bótons especiais para a ocasião e passeiam pelo parque, com a filha preocupada com o fato de que seu dente de leite caiu e ela não estava em casa para receber a visita da “Fada do Dente”, uma crença popular nos Estados Unidos que dita que o dente deve ser colocado embaixo do travesseiro para que, durante a noite, a fada o leve e deixe algum dinheiro ou presente no lugar. Preocupados com a felicidade da menina, os pais decidem comprar um presente escondido para a filha. Na atração do *Mickey's PhilharMagic*, um membro do elenco na posição de *Greeter* observa pai e filha entrando na fila de espera, enquanto a mãe fica do lado de fora. Atento ao que poderia estar acontecendo, ele pergunta à convidada o motivo de ela não estar junto à família. Ela relata toda a história e diz que aproveitará para

comprar o presente da “Fada do Dente” enquanto a filha estiver brincando. No retorno da família, dirá à filha que a “Fada do Dente” deixou o presente com ela. A história poderia ter continuidade sem a intervenção do elenco, mas se tratava de mais uma oportunidade de proporcionar um “momento mágico”, criado da seguinte forma: enquanto a mãe comprava o presente, o *Greeter* foi até o Pateta, que distribuía autógrafos perto dali, e questionou se o personagem poderia entregar um presente a uma menina, e foi o que aconteceu. O Pateta entregou à criança o presente comprado pela mãe e o momento de felicidade daquela família certamente contribuiria para que eles voltassem muitas outras vezes ao *resort*.

Todos os exemplos citados refletem situações concretas de serviços que foram prestados aos convidados sem que eles esperassem por isso. Foi algo a mais, simples de ser executado, mas com um impacto bastante relevante para a experiência do cliente.

3.5.4 A recuperação de serviços

Ao mencionar os incidentes nos quais algo acontece de maneira errada sob a visão da gestão da experiência do cliente da Disney, Conellan (2010, p. 163 – 164) apresenta o processo de *Service Recovery* (em português, Recuperação de Serviço) implantado pelo WDWR. Este tópico possui relação direta com o item quatro dos fundamentos da Disney, conforme apresentados no capítulo 3.3.2 deste trabalho.

A recuperação de serviços da Disney pode, algumas vezes, assemelhar-se à atuação em um momento mágico, tema do capítulo anterior deste trabalho. Neste processo, entretanto, fala-se de como os membros do elenco devem atuar e quais ferramentas podem ser utilizadas ao constatarem que algum componente do serviço efetivamente falhou. Os próximos dois parágrafos exemplificam os principais contextos em que a recuperação de serviços é acionada.

Os brinquedos do *Magic Kingdom* funcionam através de máquinas e da operação dos membros do elenco e, mesmo que sejam feitas manutenções todas as noites e o elenco esteja bem treinado, essas atrações estão sujeitas a pane de sistema e falha humana. Por isso, um dos principais cenários que requer o processo de recuperação de serviço surge quando uma atração precisa ser fechada durante o dia, enquanto centenas de convidados já esperavam na fila ou, ainda mais crítico,

nas situações em que se encontravam no brinquedo. Em uma visita à Disney, o tempo disponível é um fator muito importante ao convidado. Descobrir que foram perdidos vários minutos ou horas em vão causa uma ruptura grave na experiência que se vive no parque. Para reaver a percepção positiva, os membros do elenco precisam agir rapidamente: primeiro, evitam que outros convidados se posicionem no final da fila por não terem conhecimento do fechamento da atração; um outro grupo do elenco aciona o vale-entrada de atração. Trata-se de um modelo diferente de *Fastpass*, conforme mostrado no Anexo 5, que deve ser entregue em mãos para cada visitante prejudicado pela falha operacional. O passe dará direito ao convidado a usufruir uma das seguintes opções, dependendo do tipo de passe: ir a qualquer atração de determinado setor do parque (por exemplo, *Tomorrowland*); ir a qualquer atração de todo o Reino Mágico durante aquele dia; ou voltar ao brinquedo que apresentou a falha em outro horário do dia. Em todos os casos, sem enfrentar fila. Dessa forma, é mitigada a ideia de que o convidado perdeu tempo.

Outra situação de recuperação de serviços acontece quando existe alguma perda material por parte do convidado. Anteriormente, no capítulo 3.3.2, fala-se da recuperação de serviços imediata mesmo em um cenário no qual um alimento foi derrubado por uma ave que tentou roubá-lo (uma situação comum no parque devido à concentração de gaivotas). A recuperação do serviço também existe para situações envolvendo outras perdas. Uma criança pode sujar sua blusa ao se encostar em algum componente de cenário que estava, indevidamente, sujo de graxa. O membro do elenco que perceber o incidente pode e deve acionar a ferramenta do vale-compra para esse tipo de situação, entregando à família um vale preenchido, indicando que o cupom poderia ser trocado por uma blusa infantil em qualquer loja do *resort* para ser trocado por praticamente qualquer item alimentício ou de souvenir comercializado do Reino Mágico.

3.5.5 A inovação constante

Para se manter sustentável, os gestores do WDWR observaram que era preciso adotar um processo de inovação e renovação contínuas em todos os componentes do parque. Uma das razões para essa política está diretamente relacionada à necessidade de manter o *resort* atrativo para que os clientes retornem

para novas visitas. O convidado que visita a Disney em certo período encontrará parques com novidades um ano depois, seja por alterações no formato dos desfiles com carros alegóricos, mudanças na disposição de alguns cenários ou pelo lançamento de novas atrações.

Conforme é apresentado no item 3.5.1, a Disney conta com múltiplos pontos de escuta para a coleta de informações, e os membros do elenco representam uma parte importante disso, pois é a partir de suas próprias percepções e daquilo que ouvem dos convidados que eles podem sugerir algumas melhorias.

Conellan (2010, p.85) cita, como exemplo simples e efetivo, a disponibilização de mapas do parque junto aos carros de sorvete e pipoca. Isso possibilita que os convidados que se esqueceram de pegar um nos túneis de entrada do Reino Mágico não precisem voltar por todo o caminho novamente. A ideia provavelmente partiu de membros do elenco, que perceberam que muitos convidados solicitavam mapas em seus postos de trabalho e ficavam incomodados ao serem informados que era preciso retirar no início da *Main Street*.

A busca pela eficiência no trabalho realizado no estacionamento do *Magic Kingdom* é outra demonstração de como a inovação é utilizada para melhorar os processos de atendimento. Todos os dias, centenas de automóveis são estacionados em corredores devidamente identificados, em um pátio bastante grande, o que requer o uso de bondes para transportar os convidados até um ponto próximo da bilheteria do parque. No final do dia, ao saírem do parque, é comum que surja a dificuldade de localizar o automóvel, pois muitos convidados se esquecem de anotar a identificação do corredor onde estacionaram. Conforme apresentado pelo Disney Institute (2011, p. 31), para minimizar esse problema, os membros do elenco criaram um processo simples: como os carros são todos estacionados em ordem, eles começaram a anotar o horário em que trabalhavam em cada corredor. As listas são passadas para o pessoal do turno da noite. Assim, famílias que se esquecem do identificador de localização podem informar o horário aproximado em que chegaram ao parque para facilitar a busca.

A criação do *Character Hotline and Information Program* (em português, Programa de Linha Direta de Personagens e Informações), conhecido pelos membros do elenco pela sigla C.H.I.P., é outro exemplo de melhoria implantada. Trata-se de um ramal telefônico para o qual os membros do elenco podem ligar sempre que forem questionados por um convidado sobre onde está um personagem

específico. Assim, a grande dificuldade enfrentada por algumas famílias, de localizar o personagem Disney preferido em um parque, foi solucionada de forma bastante prática. O C.H.I.P. permite que todo membro possa informar ao visitante em qual parque, local e horário um personagem estará disponível para dar autógrafos e tirar fotos.

Mudanças nas atividades do estacionamento à estratégia de fechamento; abertura de atrações; inclusão de um telefone para localizar personagens; lançamento de desfiles temáticos para determinadas épocas do ano, como no Natal; e disponibilização de mapas em diferentes áreas do parque à alteração de componentes do ambiente. Todos os tópicos aqui mencionados possuem um ponto em comum: tratam de melhorias no serviço prestado por pessoas, cenários e processos, sempre com foco na experiência do convidado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as informações apresentadas nesta monografia, chega-se à conclusão de que o WDWR atua intensamente nos três componentes estratégicos do marketing de serviços para a experiência do cliente.

É possível perceber que os membros do elenco Disney são fundamentais para a entrega da promessa de serviços aos convidados do *resort*. Enquanto em outras organizações os funcionários atuam em funções específicas, no WDWR todos são treinados para compreender o seu papel na experiência do cliente, adotando um comportamento cortês, preocupando-se em manter o espetáculo conforme os padrões esperados pela organização e assumindo responsabilidade sobre a segurança de todos. Também faz parte das atribuições de todo o elenco dar as boas-vindas aos convidados, antecipar suas necessidades e cuidar do ambiente para garantir a limpeza do parque.

Os cuidados relacionados ao cenário do *Magic Kingdom* comprovam a importância desse componente para a construção da experiência. Os diversos exemplos apresentados para exemplificar o cuidado com os detalhes demonstram a disposição da organização para investir na ambientação do parque temático. No WDWR, toda a arquitetura e objetos que compõem o cenário são pensados por meio de processos criativos lógicos que sempre visam aprimorar o envolvimento dos convidados no mundo mágico e garantir que todos os públicos, independente de idade, sejam atendidos da melhor forma.

Por fim, foi possível observar a importância da implementação de processos que orientem e suportem o elenco para a melhor utilização dos recursos do resort. No WDWR, foi mostrado que os processos incluem procedimentos para a pesquisa de satisfação de clientes, orientações para o atendimento a pessoas com necessidades especiais e o trabalho contínuo para a inclusão de novas tecnologias e inovações no parque. De forma dinâmica, os processos são criados e adaptados para que a experiência de um convidado sempre inclua elementos diferentes a cada visita.

Para a apresentação dessas informações, foi vital a abordagem teórica realizada no capítulo 2, possibilitando a explanação de estratégias de marketing adotadas para pessoas, cenários e processos, nas companhias de diferentes

setores de serviços. Nele, foi apresentado o conceito de experiência do cliente e a influência dos funcionários nessa experiência através de sua interação com os visitantes, orientada pelas organizações através de uma gestão eficiente de pessoas para a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários. Em seguida, o estudo focou na influência do cenário, ressaltando como os cinco sentidos refletem na experiência do cliente. Por fim, foi abordado como a experiência pode ser afetada pela implantação de processos de coleta de informações, capacidade de operações, recuperação de serviços e inovação constante.

No capítulo 3, o estudo se concentrou na apresentação das estratégias utilizadas pelo WDWR para a construção da experiência, utilizando-se de obras de estudiosos da experiência Disney e da experiência vivida pelo próprio autor, ex-funcionário do *resort*. Inicialmente, foram apresentados os valores do WDWR, seguido dos padrões de atendimento e dos fundamentos orientadores de comportamento dos funcionários. Os treinamentos, regras de apresentação visual e as formas de reconhecimento pelo desempenho também foram descritos. O estudo restringiu-se a abordar o *Magic Kingdom*, mais antigo parque temático do resort de Orlando, Flórida, para demonstrar as estratégias envolvendo o cenário. Foi apresentada a composição do cenário e a forma como o ambiente é utilizado para a criação da expectativa, utilizando-se de apelos sensoriais e de rigorosos critérios de limpeza e cuidado com os detalhes para os convidados. Finalmente, foram abordados os diferentes processos adotados pela companhia para a entrega da promessa de serviços para os clientes, incluindo processos para a coleta de informações, fluxo de convidados, padrões de atendimento especial, recuperação de serviços e dedicação de esforços para a inovação constante do *resort*.

Com o término desta monografia, espera-se que os profissionais que buscam as melhores práticas de organizações de serviços tenham em mãos um material útil para a aplicação de diferentes estratégias de marketing para aprimorar a experiência do cliente nas companhias de diversos setores. Sugere-se, para maior aprofundamento a cerca do tema apresentado neste estudo, a vivência real da experiência Disney. É possível buscar, junto ao Disney Institute, opções de cursos relacionados à experiência do cliente no *resort*, os quais incluem visitas técnicas aos parques temáticos e hotéis. Isso seria interessante porque, através de uma visita ao WDWR, é possível compreender e se envolver na construção da experiência do cliente de forma prática, facilitando a percepção de cada estratégia.

REFERÊNCIAS

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAREERS, Disney. **Culture & Diversity**. Disponível em: < <http://WDWR.disneycareers.com/en/about-walt-disney-world-resort/overview> >. Acesso em: 1 abr. 2012.

–. **Overview**. Disponível em: < disneycareers.com/en/working-here/culture-diversity >. Acesso em: 1 abr. 2012.

COMPANY, The Walt Disney. **Company history**. Disponível em: < corporate.disney.go.com/corporate/complete_history_3.html >. Acesso em: 1 abr. 2012.

CONNELLAN, Tom. **Nos bastidores da Disney** : os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. 22ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

EISNER, Michael D.. **Work in progress** : risking failure, surviving success. New York, Estados Unidos: Hyperion, 1999.

GREEN, Amy Boothe; GREEN, Howard E.. **Remembering Walt** : favorite memories of Walt Disney. New York, Estados Unidos: Disney Editions, 1999.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IMAGINEERS, The. **Walt Disney Imagineering** : a behind the drams look at making the magic real. New York, Estados Unidos: Hyperion, 1996.

INSTITUTE, Disney. **O jeito Disney de encantar os clientes** : do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços** : pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAISTER, David. **The Psychology of Waiting Lines**. Disponível em: < davidmaister.com/articles/5/52/ >. Acesso em: 1 jun. 2012.

NEWS, Walt Disney World. **Photos**. Disponível em: < wdwnews.com >. Acesso em: 1 jun. 2012.

PLANET, Mouse. **Magic Kingdom**. Disponível em: < www.mouseplanet.com/guide/550/Walt-Disney-World/Magic-Kingdom >. Acesso em: 1 abr. 2012.

PIX, Disney. **Magic Kingdom**. Disponível em: < www.disneypix.com >. Acesso em: 1 jun. 2012.

RESORT, Walt Disney World. **Disney Look Guidebook** : material de treinamento. Orlando, Estados Unidos: Disney, 2004.

SCHMITT, Bernd H.. **Gestão da experiência do cliente** : uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SMITH, Dave. **Walt Disney** : famous quotes. New York, Estados Unidos: Disney's Kingdom: 1994.

WORLD, Walt Disney. **Guests with Disabilities**. Disponível em: < disneyworld.disney.go.com/guests-with-disabilities >. Acesso em: 1 abr. 2012.

—. **Magic Kingdom® Park Overview**. Disponível em: < disneyworld.disney.go.com/parks/magic-kingdom >. Acesso em: 1 abr. 2012.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços** : a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXOS

ANEXO 1 – THE DISNEY LOOK: PÁGINAS DE SUMÁRIO E DE TEXTO DE INTRODUÇÃO

<i>Table of Contents</i>	
<i>A Message from Al Weiss, President, Walt Disney World® Resort</i>	1
<i>The Disney Look: Guidelines for all Cast Members</i>	5
<i>Good Judgment and Stage Presence, Nametags, Pins and Buttons, Company ID Cards, Eyewear, Body Alteration or Modification, Personal Hygiene, Medical Restrictions/Religious Accommodations, Entertainers, Appearance Policy Discipline</i>	
<i>Women</i>	
<i>All Female Cast Members</i>	11
<i>Hairstyling, Hair Coloring, Makeup</i>	
<i>Costumed Women</i>	12
<i>Cellular Phones and Pagers, Costumes, Fingernails, Hair Confinement and Accessories, Headwear, Jewelry, Footwear, Skirt Lengths, Undergarments</i>	
<i>Non-Costumed Women</i>	16
<i>Business Attire, Clothing Lengths, Fabrics and Patterns, Fingernails, Hair Accessories, Headwear, Jewelry, Footwear</i>	
<i>Men</i>	
<i>All Male Cast Members</i>	19
<i>Facial Hair, Fingernails, Hairstyling, Hair Coloring, Sideburns</i>	
<i>Costumed Men</i>	22
<i>Cellular Phones and Pagers, Costumes, Headwear, Jewelry, Footwear, Undergarments</i>	
<i>Non-Costumed Men</i>	25
<i>Business Attire, Fabrics and Patterns, Headwear, Jewelry, Footwear</i>	

The Disney Look: Guidelines for all Cast Members

Good Judgment and Stage Presence

As with all of your duties and responsibilities as a *Walt Disney World*® Cast Member, you are expected to demonstrate professionalism and good judgment at all times related to your appearance. For this reason, if you are ever in doubt about the appropriateness of your appearance, please keep in mind that anything that could be considered distracting or not in the best interest of our Disney show will not be permitted.

No matter where you work or what your role is, anytime you are in a public area, you are "on stage." Your attitude and performance are direct reflections on the quality of our Disney show. It's those things that you don't always think of that detract from our Guests' enjoyment--chewing gum, having poor posture, using a

cell phone...or frowning. Like these actions, smoking and eating on stage also are strictly prohibited. All of this adds up to one of the most important aspects of your role in our show: good stage presence.

Please keep in mind that, when you're in costume walking to and from your work location, these guidelines for onstage presence still apply. Nametags and full costumes

(shirts tucked in, ties tied, etc.) must be worn whenever you are in the presence of Guests. Nametags

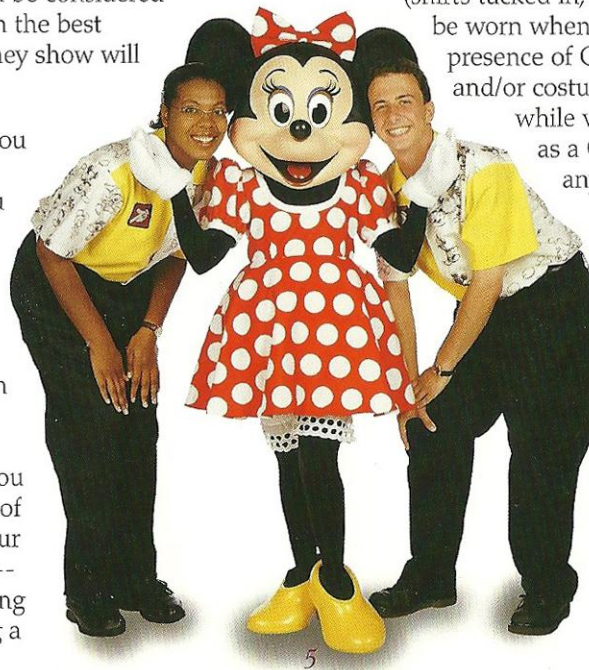
and/or costumes may not be worn while visiting our property as a Guest, so engaging in

any activities such as shopping or eating in onstage areas is not permitted in

costume or while wearing your nametag, even if you're "off the clock."

When necessary, ask your area leader or the Cast Image and

Appearance Team for clarification on these policies.



ANEXO 2 – MAPA DO MAGIC KINGDOM



Nota do autor: este mapa deve ser considerado apenas para exemplificação. Como a política da Disney envolve a inovação contínua, o mapa disponibilizado aos visitantes sofre atualizações constantes conforme atrações antigas são fechadas e novas, abertas nas diversas regiões do parque.

ANEXO 3 – MAPA DOS UTILIDORS DO MAGIC KINGDOM



ANEXO 4 – EXEMPLO DO BOLETIM IMPRESSO *TELL-A-CAST*

Nota do autor: as páginas do *Tell-A-Cast* apresentadas aqui fazem referência a uma edição anterior. Os conteúdos foram alterados para preservar as informações não publicadas pela Disney para o público externo. Dessa forma, o exemplo do boletim impresso *Tell-A-Cast* aqui contido possui fins exclusivamente acadêmicos, servindo como consulta e explanação da ferramenta criada pelo WDWR para manter as principais informações do resort acessíveis a todos os colaboradores.

Date
2/10/2008 - 02/16/2008

Tell-A-Cast

Anwar Nunn
& PLAYS THE PART

Stays in Character

**Take the WebMD
Personal Health Assessment (PHA)**
Uncover and reduce potential health risks
and earn \$100 now through Feb 29!
Go to www.webmdhealth.com/disney
to register and complete the PHA.
Attend **HealthFest** Feb 11&12
For **FREE** health screenings & more!

MK Custodial Spill Line (6753) No Longer Used
For assistance with all Magic Kingdom Custodial
needs, contact Control at 4777 and ask for
area-specific Magic Kingdom Custodial Leaders.

More Pirate & Princess Party Dates
February 9, 14, 22, 26; March 1, 6, 11, 14;
Tickets now on sale for future event nights: April
1, 4, 6, 11, 16, 23, May 2, 9, 16, 21, 26, 31 and
June 4. Cast discounted tickets available at all
Company D locations.

Vol. 19 - Issue 6
Last Refresh Date: 2/7/2008 11:47 am

Capa do *Tell-A-Cast*, informando data de vigência das informações.

Magic Kingdom® Park														
Day	SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT	SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
Date (m/d)	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21	2/22	2/23
Operating	9am-11pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-7pm	9am-11pm	9am-12am	9am-12am	9am-11pm	9am-12am	9am-11pm	9am-11pm	9am-7pm	9am-11pm
Extra Magic Hours	11pm-2am				8am-9am			12am-3am				9am-11pm		
Family Fun Day Parade	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm	12:45pm-1:45pm 4pm
Dreams Come True Parade	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm
Spectro Magic	7pm	7pm		7pm		8pm, 10pm	9pm, 11pm	9pm, 11pm	9pm, 11pm	9pm, 11pm	9pm, 11pm	9pm, 11pm		9pm, 11pm
Wishes	8pm	8pm	8pm	8pm		9pm	10pm	10pm	10pm	10pm	10pm	10pm		10pm
"Disney's Enchanted Adventures" Parade					8:30pm								8:30pm	
"Magic, Music and Mayhem" Fireworks Spectacular					9:45pm								9:45pm	
Pirate & Princess Party					7pm-12am								7pm-12am	

Height Requirements	
Big Thunder Mountain Railroad	40"
Space Mountain	44"
Splash Mountain	40"
Stitch's Great Escapel	40"
The Barnstormer at Goofy's Wiseacre Farm	35"
Tomorrowland Indy Speedway	52"

MK Not Operating	
Snow White's Scary Adventures	1/28/2008 - 2/15/2008
Splash Mountain	1/4/2008 - 2/17/2008
The Chapeau	2/4/2008 - 3/18/2008
Tomorrowland Terrace Noodle Station	1/6/2008 - 2/16/2008


All Emergencies		911
City Hall	4521	
Control	4777	
Custodial Hotline	4777	*NEW*
Delivery Services	5356	
Deployment Bases	4100	
Engineering Central	8855	
First Aid (Guest)	6706	
Goofy's Birthday Line	8-224-2144	
Goofy's Welcome Line	8-224-2142	
Kingdom Cutters	5600	
Labor Operations	407-WDW-LABOR	
Lost and Found	4245	
Lost Children	6951	
Magic Kingdom Communication	6951	
Magic Kingdom Cast Information Line	407-824-5005	
Magic Music Days	6165 or 4521	
Mickey and Minnie's Honeymoon Line	8-224-2333	
Mickey and Minnie's Anniversary Line	8-224-2334	
Mouseketeer Menu Line	6508	
Phil Holmes' Confidential Voicemail	407-824-PHIL	
Safety	4348	
Security (General Issues)	7959	
Security (Emergency)	1990	
Strollers/Wheelchairs	6644	


MK Entertainment			
2/10/2008 - 02/16/2008			
Captain Jack Sparrow's Pirate Tutorial	Sun - Sat	10:15am, 11:20am, 12:25pm, 3:20pm, 4:25pm	
Casey's Corner Pianist	Sun - Sat	11:15am, 12pm, 1:20pm, 2:20pm, 3:40pm, 5:10pm	
Dapper Dans	Sun - Sat	9:55am, 11:20am, 12pm, 1pm, 1:40pm, 2:25pm, 3:40pm, 4:50pm	
Dream Along With Mickey	Sun, Mon, Wed Thu Tue, Fri, Sat	9:40am, 10:40am, 11:40am, 4:40pm, 5:35pm, 6:30pm, 8:30pm 1:10pm, 2:10pm, 3:40pm, 5:20pm, 6:20pm 9:40am, 10:40am, 11:40am, 4:40pm, 5:40pm, 6:40pm	
Fantasyland Woodwind Society	Mon - Thu Sun	12:45pm, 1:35pm 1:35pm	
Flag Retreat	Sun - Sat	5pm	
Frontierland Hoedown	Fri, Sat Tue	4:40pm 4:40pm, 5:40pm, 6:40pm	
Hot Time Trio	Fri, Sat	4:40pm, 5:10pm	
Kiss Goodnight	Fri Mon - Wed Sat Sun	11pm, 11:30pm, 12am, 12:30am 9pm, 9:30pm, 10pm, 10:30pm 1am, 1:30am, 12am, 12:30am 2am, 2:30am, 3am	
Magic Kingdom Welcome	Sun - Wed, Fri, Sat Thu	8:48am 7:55am	
Main Street Trolley	Sun - Sat	9:25am, 10:15am, 11am	
Storytime with Belle	Sun - Wed, Fri, Sat Thu	11:10am, 12:10pm, 1:10pm, 2:10pm, 4:05pm, 5:05pm 11:10am, 12:10pm, 1:30pm, 2:30pm, 4:05pm, 5:05pm	
The Notorious Banjo Brothers and Bob	Fri, Sat Tue, Thu Wed	11:40am, 12:40pm, 1:35pm, 2:15pm, 3:30pm 11:40am, 12:40pm, 1:35pm, 2:15pm, 3:30pm, 4:40pm, 5:10pm 3:30pm, 4:40pm, 5:10pm	
Toontown Tuners	Mon - Thu Sun	10am, 10:45am, 11:20am, 2:20pm, 3:45pm 2:20pm, 3:45pm	
Woody's Cowboy Camp	Sun - Sat	10:20am, 11:15am, 12:10pm, 1:05pm, 1:55pm, 3:50pm	

Página com informações sobre o horário de abertura e fechamento do *Magic Kingdom*, espetáculos, desfiles e outros entretenimentos do parque. Há também informações sobre restrições de altura em brinquedos, lista de contatos para situações de emergência e levantamento de brinquedos fora de funcionamento devido à reforma ou manutenção.

	SUN 2/10	MON 2/11	TUE 2/12	WED 2/13	THU 2/14	FRI 2/15	SAT 2/16	SUN 2/17	MON 2/18	TUE 2/19	WED 2/20	THU 2/21	FRI 2/22	SAT 2/23
Epcot														
Operating	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm	9am-9pm
Future World	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm
World Showcase	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm	11am-9pm
Extra Magic Hours			8am-9am			9pm-12am				8am-9am			9pm-12am	
IllumiNations	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm	9pm
Hollywood Studios	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21	2/22	2/23
Operating	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-7pm	9am-8:30pm	9am-8:30pm	9am-8:30pm	9am-8:30pm	9am-8:30pm	9am-8:30pm	9am-8:30pm	9am-7pm	9am-7pm
Extra Magic Hours			7pm-10pm				8am-9am		8:30pm-11:30pm					8am-9am
Stars and Motor Cars	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm	3pm
Fantasmic!	7pm	7pm	7pm	7pm	7pm	7pm	7pm, 8:30pm	7pm, 8:30pm	7pm, 8:30pm	7pm, 8:30pm	7pm, 8:30pm	7pm, 8:30pm	7pm	7pm
Animal Kingdom	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21	2/22	2/23
Operating	9am-8pm	9am-8pm	9am-8pm	9am-8pm	9am-8pm	9am-8pm	9am-8pm	8am-8pm	8am-8pm	8am-8pm	8am-8pm	9am-8pm	9am-8pm	9am-8pm
Extra Magic Hours		8am-9am		6pm-9pm					7am-8am		8pm-11pm			
Jammin' Jungle	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm	4pm
Downtown Disney	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21	2/22	2/23
DisneyQuest	11:30am-11pm	11:30am-11pm	11:30am-11pm	11:30am-11pm	11:30am-11pm	11:30am-12am	11:30am-12am	11:30am-11pm	11:30am-11pm	11:30am-11pm	11:30am-11pm	11:30am-11pm	11:30am-12am	11:30am-12am
Marketplace Dining	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm	9am-11pm
Marketplace Shopping	9:30am-11pm	9:30am-11pm	9:30am-11pm	9:30am-11pm	9:30am-11pm	9:30am-11:30pm	9:30am-11:30pm	9:30am-11pm	9:30am-11pm	9:30am-11pm	9:30am-11pm	9:30am-11pm	9:30am-11:30pm	9:30am-11:30pm
West Side Dining	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am	11am-12am
West Side Shopping	10:30am-11pm	10:30am-11pm	10:30am-11pm	10:30am-11pm	10:30am-11pm	11am-12am	11am-12am	10:30am-11pm	10:30am-11pm	10:30am-11pm	10:30am-11pm	10:30am-11pm	11am-12am	11am-12am
PI - Shopping	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am	10:30am-2am
PI - Nightclubs	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am	7pm-2am
Typhoon Lagoon	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21	2/22	2/23
Operating	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm	10am-5pm
Fantasia Gardens	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21	2/22	2/23
Operating	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm
Winter Summerland	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21	2/22	2/23
Operating	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm	10am-11pm

Página com o horário de operação de todos os parques do WDWR, incluindo seus principais espetáculos e horários de funcionamento diferenciados (*Extra Magic Hours*).

Specialty Foods		& Locations
407-WDW-DINE Children - ages 3-9 Adults - ages 10 and up		
CHARACTER DINING Advance reservations are strongly suggested		
The Crystal Palace, A Buffet with Character		
Winnie the Pooh and friends Breakfast, Lunch, & Dinner		
Once Upon A Time Breakfast and Fairytale Lunch		
Cinderella and friends Breakfast, Lunch		
Dreams Come True		
Fairy Godmother Dinner		
Goofy's Liberate Your Appetite Character Dinner		
Minnie and friends Dinner starting at 4pm		
BREAKFAST		
The Crystal Palace, A Buffet with Character (advance reservations strongly suggested)		
Cinderella's Royal Table (advance reservations strongly suggested)		
Main Street Bakery		
Scuttle's Landing		
Main Street Beverage The Lunching Pad		
Westward Ho Sunshine Tree Terrace		
Sleepy Hollow		
GRAND GATHERINGS BREAKFAST		
Good Morning Gatherings at Tony's Town Square Restaurant		
February 13 9am		
February 16 9am		
February 20 9am		
February 23 9am		
VEGETARIAN AND SPECIAL DIET		
Specialty salads can be prepared without meat, cheese & dressing at all Quick Service Restaurants. Table service Guests with special dietary needs may choose to make meal arrangements in advance or speak to the chef upon arrival. Each restaurant has at least one vegetarian offering that can accommodate all types of vegetarians.		
KOSHER FOODS		
Are available at every Table Service location by calling 48 hours in advance. Quick Service Kosher meals are available at Cosmic Ray's Starlight Cafe.		
Quick Service Restaurants		
Tomorrowland Terrace Noodle Station Turkey Legs		
Cosmic Ray's Starlight Cafe The Lunching Pad at Rockettower Plaza		
Pecos Bill Cafe Frontierland Turkey Leg Wagon		
Casey's Corner		
The Pinocchio Village Haus		
Columbia Harbour House		
El Pirata y el Perico Restaurante		
CAST DINING INFORMATION		
Mouseketeeria 3:30am - 2 hours prior to Park Close (Not to exceed 10pm),		
of 2.5 hours prior to EMH Park Close (not to exceed 11:30pm)		
Backstage Bistro 9am - 5pm		
Main Street, U.S.A. and Westside Grab n' Go 7am - 7pm		

Transportation &		Smoking Locations
407-WDW-RIDE		
MONORAIL		
Resort 7am - 2 hours after Park closes		
Express to Magic Kingdom Park 8:30am - 1 hour after Park closes		
Epcot 7:30am - 1.5 hours after Magic Kingdom closes		
BUSES		
1 hour before Park opens - 2 hours after Park closes		
Exceptions: Character Breakfast Bus starts at 7am - 8am.		
BOATS		
Magic Kingdom Park, Wilderness Lodge & Fort Wilderness (Green)		
30 minutes prior to Park open - 2 hours after Park close		
Fort Wilderness, Contemporary, and Wilderness Lodge (Blue)		
6:45am - 11:30pm		
Polynesian, Grand Floridian, and Magic Kingdom Park (Gold)		
8:30am - 45 minutes after Park closes		
Ferry Boats (Ticket and Transportation Center)		
8:45am - 45 minutes after Park closes		
DISNEY RESORT BUSES		
Buses located at the Magic Kingdom bus turnaround to the left as you exit the turnstiles		
DOWNTOWN DISNEY AND WATER PARK BUSES		
From any Walt Disney World Resort 9am - 2am		
THEME PARK TRANSPORTATION		
Buses to Disney's Animal Kingdom® Theme Park and Disney-MGM Studios and the monorail to Epcot from the Transportation and Ticket Center		
CHARTER OR OFF-PROPERTY BUSES		
Located at the Transportation and Ticket Center		
Guest Smoking Locations		
Transportation and Ticket Center		
Main Street, U.S.A.		
Next to Disney Vacation Club and at Plaza Landing		
Tomorrowland		
By Tomorrowland Indy Speedway and near the Carousel of Progress		
Mickey's Toontown Fair		
At the exit to the train station		
Fantasyland		
Along the path to Fairytale Garden		
Liberty Square		
Behind Ye Old Christmas Shoppe		
Frontierland		
Across from Big Thunder Mountain Railroad		
Adventureland		
Next to the Crow's Nest, and near Swiss Family Treehouse entrance		

Página com informações sobre opções de alimentação no *Magic Kingdom*, alternativas de transporte para o parque e seus horários e áreas para fumantes.

Guest Services	
BABY CARE - Next to the Crystal Palace, A Buffet with Character. Meeting location for lost children. Formula, diapers and other baby supplies are for sale here.	BANKING - ATMS are located at the Tomorrowland Arcade, the Adventureland Breezeway, Fantasyland by the Pinocchio Village Haus, inside the Locker Rental Area and City Hall. Provided by Chase.
CAMERA CENTER - Located at Exposition Hall. Provides Guests to download their media cards (digital cameras) onto CDs while they wait.	EXTRA MAGIC HOURS WRISTBAND LOCATIONS - Main Entrance, Caribbean Plaza near El Pirata Y el Perico Restaurante across from the Liberty Square Riverboat Landing, Pinocchio Village Haus, Space Mountain(s)
FACE PAINTING - Located at Mickey's Toontown Fair entrance on the right at Pete's Garage Impound Lot.	FIRST AID - Next to the Crystal Palace, A Buffet with Character. Will Provide aspirin, band-aids, immediate care.
GUEST RELATIONS - Located in City Hall on Main Street, U.S.A. - Services for Guests with Disabilities - Services for Guests who speak languages other than English	HAIR WRAPS - Located in Adventureland at the Caribbean Plaza near Pirates of the Caribbean and next to the ring carver.
LOCKERS - Available to the right after entering the Park before passing under the Main Street Train Station and at the Transportation and Ticket Center for \$5 per day with a \$5 deposit.	LOST & FOUND - Same day items can be claimed at City Hall. All other Lost & Found questions can be directed to Theme Park Lost & Found (8-273-4245) open from 9AM - 7PM at the Transportation and Ticket Center
PACKAGE PICKUP - Located next to City Hall on Main Street, U.S.A.	PHONE CARD MACHINES - Available to the right after entering the Park before passing under the Main Street Train Station, near the former Skyway Station and in the Adventureland Breezeway.
PRESCHOOL GUIDE MAPS - These special guide maps designed for families with preschool-aged children are available in the following locations: Vacation Planning Booths, Stroller Shop, City Hall, Baby Care Center, and Tip Board.	SERVICE ANIMALS - Please allow Guests to use backstage locations for service animal relief. Locations include the gates next to Tony's Town Square Restaurant, Pirates of the Caribbean, Splash Mountain, restrooms at Pete's Garage in Mickey's Toontown Fair, Walt Disney's Carousel of Progress.
STAMPS - Mickey's Star Traders, the Frontier Trading Post, and Fantasyland Information Kiosk	
STROLLERS / WHEELCHAIRS - Replacement strollers available at the Frontierland Trading Post, Tinker Bell's Treasures, and Tomorrowland Arcade. Single Stroller & Wheel Chair - \$10/day Double Stroller - \$18/day ECV - \$35/day with a \$5 refundable deposit	

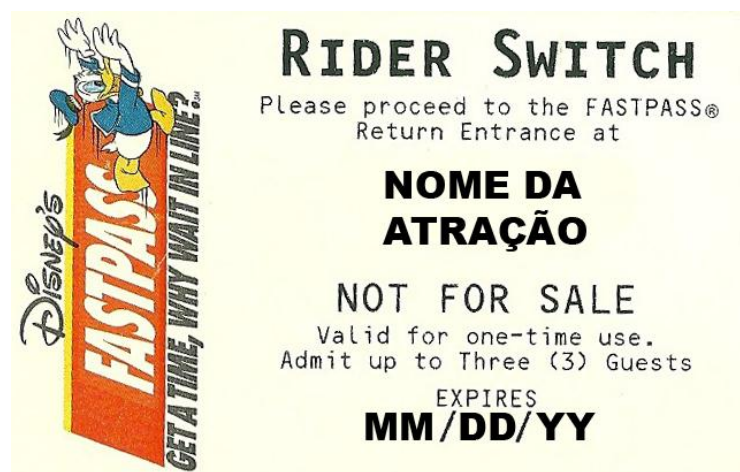
Emergency Information	
Magic Kingdom Information Line 8-273-5005 or 407-824-5005 from home for emergency alert information	
A	Plan A (Accelerated) When instructed, you should direct Guests to exit through normal routes.
B	Plan B (Best Route) When instructed, you should direct Guests by the designated route(s).
EXIT GATES	
Tony's Town Square Car Barn East Center Street The Plaza Restaurant Casey's Corner Pirates of the Caribbean	Buzz Lightyear's Space Ranger Spin Space Mountain Mickey's Toontown Fair "It's a small world" Splash Mountain
* Will be used for Space Mountain Guests only All Custodial Cast Members should respond to the closest Plan B gate	
C	Plan C (Seek Cover) When instructed, you should direct Guests to the nearest shelter. Further instructions will be issued.
CAST MEMBER RESPONSIBILITIES	
<ul style="list-style-type: none"> • Be able to identify Plan A, B, & C • Know your individual responsibilities for each plan • Know the location of the nearest Plan B gate to your work location 	
CAST MEMBER PROCEDURES	
<ul style="list-style-type: none"> • Remain Calm • Cycle down your position/attraction • Proceed to nearest entrance area* • Wait for assignment from leader • Do not leave your assigned area until directed by a leader* 	
* Plan B Only	
EMERGENCY SPIEL	
The following announcement will be heard over the Park's Public Address System using the appropriate Plan title with any modifications or further explanations, as necessary.	
*LADIES AND GENTLEMEN, DUE TO CIRCUMSTANCES BEYOND OUR CONTROL, THE MAGIC KINGDOM IS NOW CLOSING. PLEASE FOLLOW THE DIRECTIONS OF A CAST MEMBER. PLAN ____ (A, B, OR C).	

Página com informações gerais sobre os serviços disponíveis para os convidados (como armários para guardar pertences, área de achados e perdidos, serviços para animais domésticos, enfermaria, entre outros). Há também orientações básicas para o caso de contingência.

ANEXO 5 – EXEMPLOS DE *FASTPASS*



Nota do autor: a imagem foi adaptada para esta publicação. O horário dos cartões varia conforme demanda de convidados pela atração e hora da solicitação do *Fastpass*. O texto com orientações menciona, por exemplo, pré-requisitos de altura para usufruir da atração. O campo “Dia Mês Ano” indica a data em que o passe deve ser utilizado e, no topo do cartão, apesar de não mostrado nesta imagem exemplo, há sempre uma imagem identificando para qual atração o passe é válido.



Nota do autor: a imagem foi adaptada para esta publicação. No lugar do texto “nome da atração”, é mostrado o nome do brinquedo que pode ser usufruído pelo convidado. No lugar de “MM / DD / YY”, é mostrada a data de validade do cartão de *Fastpass*. Este tipo de passe é mais utilizado para situações de recuperação de serviços.